УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ И ФИНАНСАМИ ВУЗА:

практики российских университетов

выпуск 2

Библиотека журнала
«Университетское управление: практика и анализ»

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ И ФИНАНСАМИ ВУЗА: ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

выпуск 2

Екатеринбург
2018

УДК 330
ББК У05
У677

Управление экономикой и финансами вуза: практики российских университетов :
У677 Вып. 2 / сост. Д. Г. Сандлер, А. К. Клюев. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 238 с. (Б-ка журн. «Университетское управление: практика и анализ»).

ISBN 978-5-7996-2509-2

Сборник кейсов лучших практик в области управления экономикой и финансами университетов продолжает обсуждение наработок вузов России в этой сфере. Особенностями этого выпуска являются кейсы по формированию процедур регулярного менеджмента, управлению имущественным комплексом вуза, мотивацией персонала и условиями деятельности, оптимизации основных и вспомогательных процессов. Сквозной темой сборника является анализ использования информационных технологий в управлении экономикой и финансами, а также в создании современных сервисов для сотрудников и студентов вуза.

Сборник предназначен для тех, кто интересуется проблемами реформирования и развития высшего образования в России.

Издание подготовлено в рамках выполнения работы по организации проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования, науки и молодежной политики в целях реализации методической и консультационной поддержки образовательных организаций высшего образования – участников программы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности и повышению эффективности управления образовательными организациями.

УДК 330
ББК У05

ISBN 978-5-7996-2509-2

Уважаемые коллеги!

Представляем вашему вниманию второй выпуск сборника кейсов «Управление экономикой и финансами вуза: практики российских университетов».

Первый сборник кейсов, выпущенный в 2017 году, вызвал интерес в профессиональном сообществе, что побудило нас продолжить эту работу. Традиционно сфера финансового менеджмента организаций носит достаточно закрытый характер, и специалисты в этой деятельности обычно не спешат делиться своими наработками. Однако сегодня развитие технологий управления экономикой вузов становится одним из ключевых направлений повышения эффективности управления в высшей школе. В этой связи обмен опытом и наработками по совершенствованию финансового менеджмента позволяет руководителям и специалистам этой сферы ускорить внедрение управленческих инноваций, использовать лучшие практики в своей деятельности.

Хотел бы поблагодарить авторов кейсов, представленных в этом сборнике, за готовность делиться своими наработками с профессиональным сообществом.

Надеюсь, что материалы сборника будут полезны специалистам в их практической работе по развитию наших университетов.

Ректор Уральского федерального университета
В. А. Кокшаров

Оглавление

Процедуры регулярного менеджмента

Развитие финансово-экономической модели вуза после реорганизации путем присоединения другого крупного вуза

И. В. Абрамова, С. А. Андреева, А. А. Яшина

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»,
Россия, 191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18
ufp.sutd@mail.ru

Ключевые слова: финансово-экономическая модель, реорганизация вуза путем присоединения.

Введение

Целью разработки и внедрения проекта явилась разработка и реализация новых решений в области управления финансами после реорганизации университета путем присоединения к нему еще одного крупного вуза Санкт-Петербурга – Государственного технологического университета растительных полимеров (ГТУРП), а также существующие различия в организационных и финансовых структурах двух университетов. Потребовалось проработать нормативную документацию, оптимизировать структуру, создать единую информационную платформу взаимодействия разрозненных подразделений двух вузов с целью исключения дублирования аналогичных функций. Также была необходимость в самые кратчайшие сроки получить сводную информацию для отчетных данных без привлечения большого количества работников и обеспечить снижение трудозатрат ведения внутреннего документооборота с целью увеличения средств от приносящей доход деятельности (ПДД) за счет оптимизации структуры.

Постановка задач и описание организационной структуры проекта

В силу того, что университетский комплекс представляет собой сложную структуру взаимозависимых подразделений, внедряемая практика является важным средством для решения широкого спектра учетных и управленческих задач вуза. Понимание важности этого вопроса и общая заинтересованность привели к тому, что в управлении проектом принимают участие руководители различных направлений. Организационная структура проекта представлена на рис. 1.

Существовавшую финансовую модель Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна (СПбГУПТД) до присоединения к нему другого вуза можно охарактеризовать следующим образом: четко структурированная система подчинения, с устоявшейся иерархией, вертикально-ориентированная (рис. 2).

Особенности финансовой модели ГТУРП до присоединения состояли в том, что не было четко выраженной модели подчинения финансовых структур, отсутствовали базы данных учета движения кадров, штатного расписания, планирования финансовой деятельности (рис. 2).

Общие недостатки:

– разрозненность баз данных;

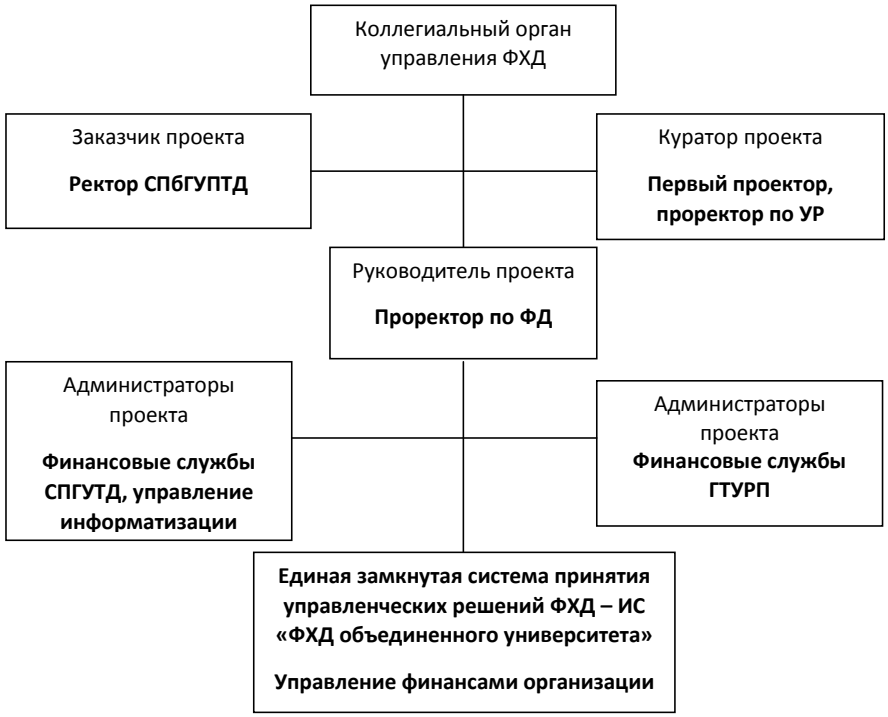


Рис. 1. Организационная структура проекта

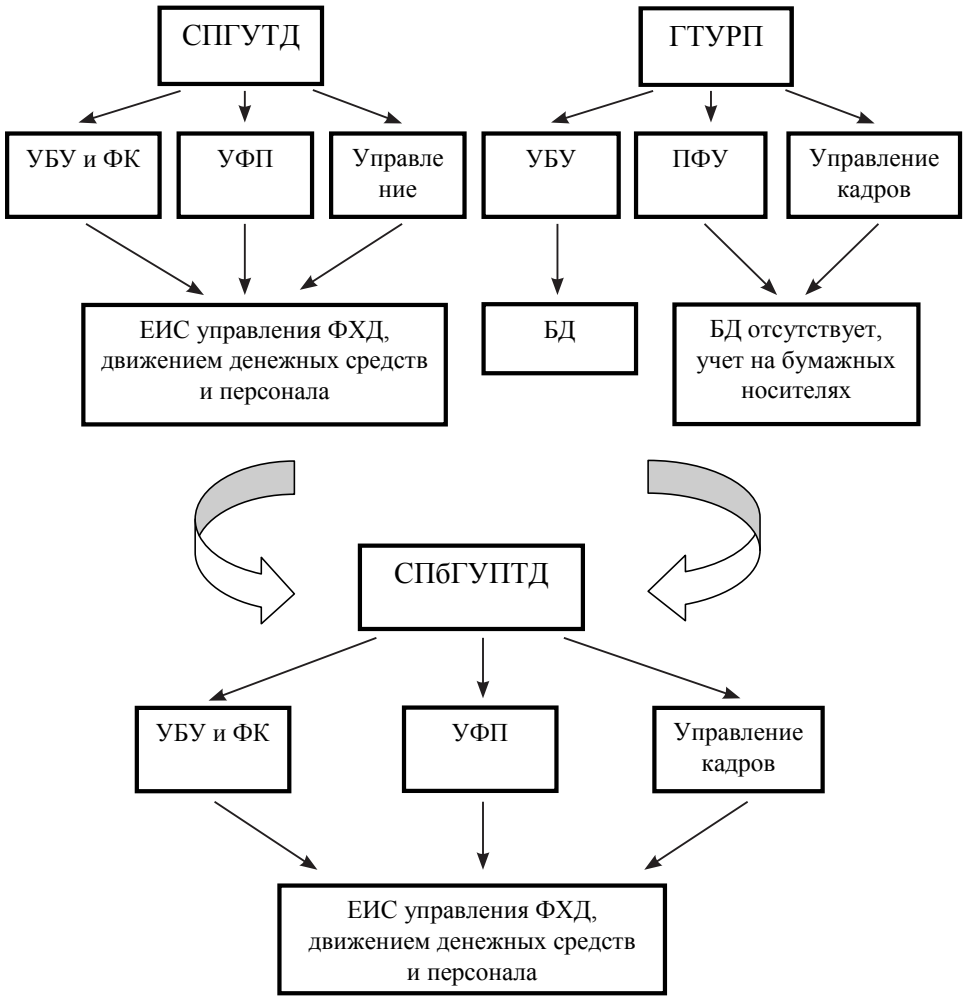


Рис. 2. Финансовые модели до и после присоединения

– различия в принятии управленческих решений;
– дублирующие функции финансовых подразделений в учете;
– несогласованность и отсутствие ответственности за предоставленные сведения;
– территориальная разрозненность финансовых подразделений;
– отсутствие единообразия подхода в методах решения задач.

Задачи, на которые направлен проект:
– формирование единой управленческой системы;
– структурирование иерархической модели подчинения;
– формирование общей базы данных планово-финансовой деятельности организации;
– повышение экономической эффективности деятельности;
– увеличение консолидированного бюджета посредством снижения расходов на информационное обслуживание;
– повышение оперативности и точности учета, сокращение времени взаимодействия всех подразделений университета между собой (рис. 2).

Механизм реализации практики

Реализация проекта по формированию единой системы финансово-экономического управления в объединенном университете потребовала выполнения следующих работ:

1. Анализ сложившейся структуры управления финансово-экономической деятельностью.
2. Разработка и оценка возможных сценариев оптимизации структуры и повышения эффективности взаимодействия.
3. Внедрение единой информационной системы (ЕИС) «Управление финансами и движением персонала» в финансовых структурах ГТУРП, перенаправление документооборота в ЕИС:
– единая база в бухгалтерских службах;
– единая база данных в планово-финансовых службах;
– единая база данных в кадровых службах.
4. Оценка последствий управленческих решений по оптимизации структуры подразделений.
5. Оптимизация структур и формирование ЕИС.
6. Принятие новой модели иерархической структуры ФХД вуза.

Сроки разработки и внедрения новой модели управления финансов-экономической деятельностью в объединенном вузе

Период разработки с 15.03.2015 г. – 31.12.2017 г.
Период внедрения с 01.01.2018 г. – 30.06.2018 г. (табл. 1).

Таблица 1

Этапы и сроки реализации

Процесс	Период реализации	Ответственные подразделения
Анализ сложившейся структуры финансово-экономической модели управления ФХД и путей повышения эффективности экономической модели управления	15.03.15–31.12.15	Управление бухгалтерского учета и финансового контроля, управление финансового планирования, управление кадров
Оценка возможных сценариев оптимизации структуры и повышения эффективности взаимодействия	01.09.15–30.06.16	Ректорат

Продолжение табл. 1

Процесс	Период реализации	Ответственные подразделения
Внедрение ЕИС «Управление финансами и движением персонала» в финансовых структурах ГТУРП, перенаправление документооборота в ЕИС – единая база в бухгалтерских службах; – единая база данных в планово-финансовых службах; – единая база данных в кадровых службах	15.03.15–30.06.18 15.03.15–31.12.17 01.01.16–31.12.17 01.01.16–30.06.18	Управление бухгалтерского учета и финансового контроля, управление финансового планирования, управление кадров, управление информатизации
Оценка последствий принимаемых управленческих решений по оптимизации структуры подразделений	15.03.15–31.12.17	Ректорат, ученый совет университета
Оптимизация структур и формирование ЕИС	15.03.15–30.06.18	Ученый совет, университета, ректорат
Принятие новой модели иерархической структуры ФХД вуза	04.07.18	Ученый совет, университета

Реализация проекта по внедрению финансово-экономической модели

Работа в целях развития финансово-экономической модели и совершенствования финансовой деятельности велась посредством создания единого информационного пространства объединенного университета с момента реорганизации. В 2016 году проведен анализ имеющихся баз данных и их функционала, поиск внутренних ресурсов на устранение дублирования информационных потоков. Проведен поиск предложений, адаптированных для вузов, из внешних ресурсов и анализ имеющихся вариантов, внедрение демоварианта. Проведена апробация опытного варианта и внедрение информационной системы (ИС) «Галактика» по блокам. Внедрены модули «Управление финансами государственного учреждения», «Управление персоналом», «Расчет заработной платы и стипендий».

Благодаря внедрению описываемой практики произошли следующие изменения в управленческой структуре университета в сфере финансово-экономической деятельности:

– выстроена однородная финансовая структура объединенного университета;

– созданы и наделены полномочиями ЦФО;

– исключено дублирование баз данных;

– снижены трудозатраты и уменьшен документооборот финансовых и кадровых подразделений;

– снижены расходы и трудозатраты на информационное обслуживание разрозненных и не взаимосвязанных между собой баз учета;

– создано общее информационное поле университета в целях совершенствования финансовой деятельности.

Например, внедрение модуля «Управление финансами государственного учреждения» в 2017 году обеспечило высокий уровень планирования и контроль финансовых средств и денежных потоков объединенного университета, оперативное получение информации о фактическом исполнении плановых показателей (табл. 2). Задачей являлось эффективно управлять бюджетом СПбГУПТД, планировать его деятельность. Модуль включает в себя планирование оказания услуг в натуральном и стоимостном выражении; планирование повышения эффективности использования основных и оборотных средств; планирование численности работающих и обучающихся, оплаты труда и стипендиальных выплат; плани-

рование финансового обеспечения деятельности; планирование эффективности и финансовых результатов; планирование инвестиций; планирование перспектив развития.

Модуль «Управление финансами государственного учреждения» послужил решением для автоматизации бюджетирования в СПбГУПТД. Удобным и надежным инструментом планирования и контроля финансовых средств и денежных потоков. Система позволяет опе-

Таблица 2

Контрольные результаты внедрения и срок реализации модулей проекта

Задачи формирования единой информационной системы новой экономической модели	Контрольные результаты	Отчетная дата	Ответственный
1. Внедрение модулей «Управление финансами государственного учреждения», «Управление персоналом», «Расчет заработной платы и стипендий»	Внедрение модулей: «Управление финансами государственного учреждения» «Управление персоналом» «Расчет заработной платы и стипендий»	30.06.2018 г.	Проректор по финансовой деятельности Проректор по информационной политике и приему Финансовые службы
2. Внедрение модуля «Управление финансами государственного учреждения»	Автоматизация бюджетирования в университете Планирование и контроль финансовых средств и денежных потоков Оперативное получение информации о фактическом исполнении плановых показателей	31.12.2017 г.	Проректор по финансовой деятельности Проректор по информационной политике и приему Финансовые службы
3. Внедрение модуля «Управление персоналом»	Оперативность и точность учета движения кадров Использование ресурсов в алгоритмах планирования движения кадров Оперативное обеспечение исходными данными смежных модулей для организации работ по планированию и учету персонала	30.06.2018 г.	Проректор по финансовой деятельности Проректор по информационной политике и приему Управление кадров
4. Внедрение модуля «Расчет заработной платы и стипендий»	Ведение аналитического учета в разрезе кодов бюджетной классификации Расчет и выплата стипендий, социальных выплат и пособий Расчет заработной платы Формирование межрасчетной и полной выплаты сумм через банк или кассу Получение отчетности	31.12.17 г.	Проректор по финансовой деятельности Проректор по информационной политике и приему Финансовые службы

ративно получать данные о фактическом исполнении плановых показателей. Предусмотрена возможность загрузки данных из Excel, интерактивная система настройки прав доступа пользователей.

Созданная финансовая структура СПбГУПТД – иерархическая система центров финансовой ответственности (ЦФО), наделенная определенными полномочиями по получению, распределению и использованию финансовых ресурсов. Для каждого ЦФО определена сфера ответственности, объем прав и обязанностей, механизмы их реализации.

ЦФО устанавливают цели своего развития в соответствии со стратегией развития университета, затем на основании утвержденного регламента формируют по статьям и видам свой бюджет (бюджет доходов и расходов).

Подготовленный и согласованный сводный план финансово-хозяйственной деятельности СПбГУПТД утверждается ректором и становится директивным документом, обязательным для исполнения в университете. ЕИС позволяет управлению финансового планирования и управлению бухгалтерского учета и финансового контроля вести свою оперативную деятельность, учитывая фактические данные в тех же регистрах, что и планировали. Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение ЦФО осуществляет в рамках бюджета, отвечая таким образом за его соблюдение, что гарантирует СПбГУПТД получение запланированного финансового результата.

Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления – сначала анализируются планы, потом анализируются возникшие отклонения в текущем режиме, и последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета как на промежуточных этапах (месяц, квартал), так и после завершения бюджетного периода (год).

Данные анализа, который осуществляет управление финансового планирования и управление бухгалтерского учета и финансового контроля, используются для принятия управленческих решений ректором и проректором по финансовой деятельности.

Финансовая структура СПбГУПТД представлена на рис. 3.

Взаимосвязанные стратегические процессы

Реализация проекта по формированию единой системы финансово-экономического управления в вузе имела важное значение с точки зрения развития взаимосвязанных стратегических процессов, представленных на карте сбалансированных стратегических целей (рис. 4).

Развитие кадрового потенциала за счет повышения квалификации сотрудников способствует быстрому и эффективному переходу на информационную систему «Галактика» и работе в едином информационном пространстве университета. Исключаются расходы на обслуживание разрозненных баз данных. Получение оперативной информации из единой базы данных уменьшает трудозатратность документооборота в университете. Созданы условия для совершенствования систем ведения учета, оперативности получения данных, совершенствования планово-финансовой деятельности, повышения результативности университета. И, как следствие, увеличение консолидированного бюджета СПбГУПТД.

Стимулирование грантовой активности, заинтересованность молодых ученых в участии в конкурсах грантов повлекло за собой повышение научного потенциала университета и способствует созданию кадрового резерва. Имея высокий научный потенциал, возникает необходимость модернизировать лабораторное оборудование. Вуз с высоким научным потенциалом и современным оборудованием становится еще более востребованным для работодателей отрасли, способствует созданию базовых кафедр в компаниях отрасли, что благоприятно отразится на трудоустройстве выпускников. Модернизация оборудования также будет способствовать увеличению обучающихся по укрупненным группам направлений (УГН) и открытию востребованных направлений подготовки, необходимых для региона,

Рис. 3. Финансовая структура университета

отрасли и в целом для страны. И, как следствие, повлечет к увеличению консолидированного бюджета и выполнению показателей «дорожной карты».

Остепененность молодых научно-педагогических работников (работники более высокой квалификации) будет способствовать повышению качества образовательного процесса и развитию международного сотрудничества. Образовательный процесс будет наиболее привлекательным для талантливой молодежи. Посредством привлечения абитуриентов, еще большего набора на первый курс в СПбГУПТД и перевода студентов из других вузов на старшие курсы будут увеличиваться внебюджетные доходы, что поспособствует выполнению показателей «дорожной карты» и увеличению консолидированного бюджета университета.

Взаимосвязанные стратегические процессы развития университета по реализации данного проекта привели к главной финансово-экономической цели любой организации – увеличение консолидированного бюджета.

Оценка эффективности проекта

Для того чтобы проанализировать эффективность внедрения проекта, были разработаны KPI («ключевые показатели эффективности») под основные стратегические цели, что дало возможность результативно управлять процессом (табл. 3).

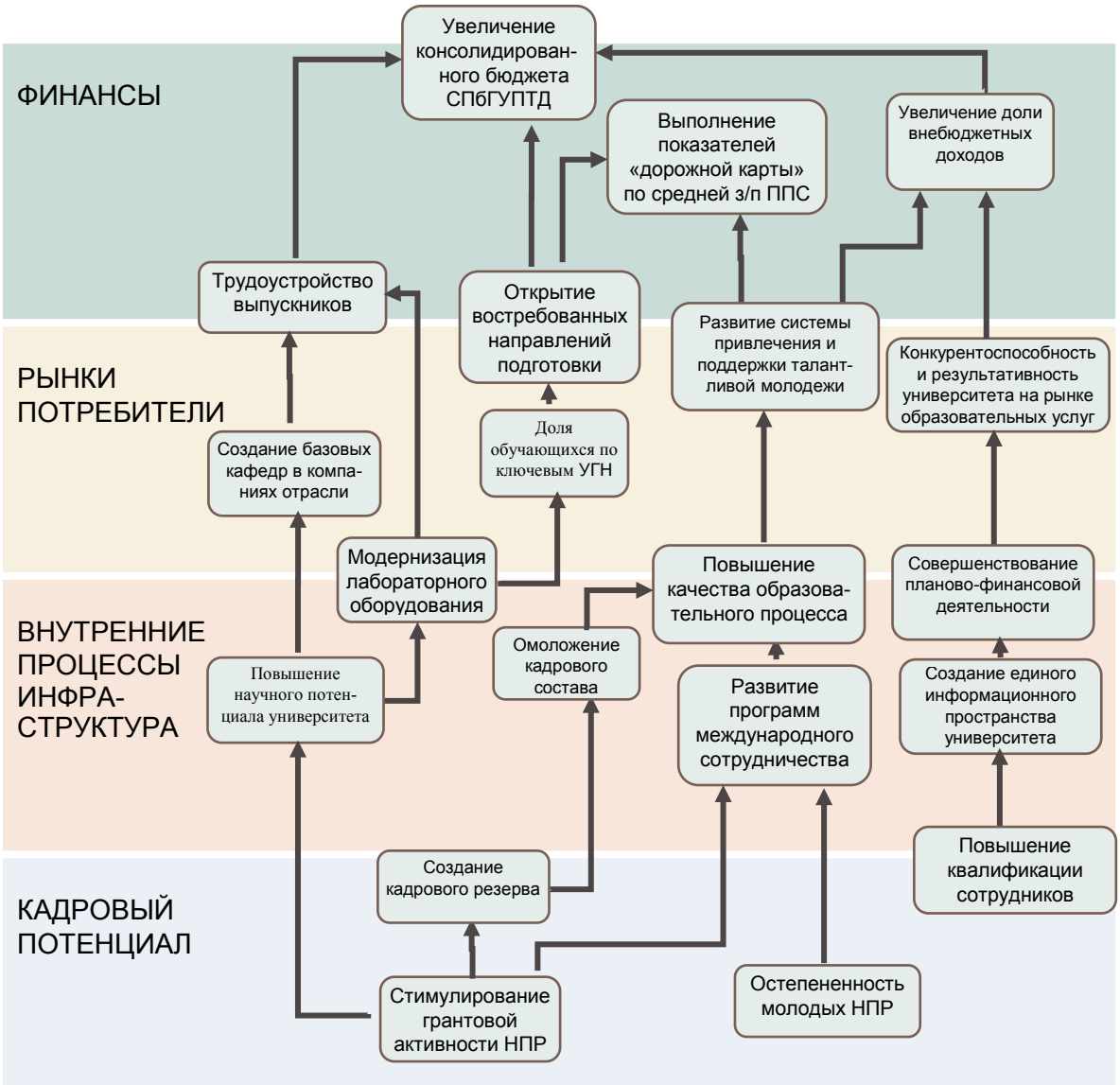


Рис. 4. Карта сбалансированных стратегических целей (взаимосвязанных процессов за счет внедрения описываемой практики)

Таблица 3

KPI и их значения для каждой из целей

Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед-ца изм.	Текущее значение (факт за 2016 год)	Целевое значение на 2018 год
Увеличение консолидированного бюджета СПбГУПТД	Увеличение консолидированного бюджета СПбГУПТД за счет ПДД, субсидии на финансовое обеспечение выполнения госзадания (ФОВГЗ) и субсидии на иные цели	Объем дохода от ПДД. Объем субсидии на ФОВГЗ. Объем субсидии на иные цели	млн руб.	1569,02	1894,9

Окончание табл. 3

Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед-ца изм.	Текущее значение (факт за 2016 год)	Целевое значение на 2018 год
Увеличение доли внебюджетных доходов	Увеличение доли внебюджетных доходов в общем объеме консолидированного бюджета	Доля внебюджетных доходов	%	59,16 %	60 %
Выполнение показателей «дорожной карты» по средней заработной плате ППС (профессорско-преподавательского состава)	Выполнение показателей «дорожной карты» по средней заработной плате ППС	Средняя заработная плата ППС СПбГУПТД в процентном отношении к средней заработной плате в СПб в 2020 г.	%	168,98	200
Снижение расходов	Снижение расходов по обеспечению внутреннего документооборота, обслуживанию информационных систем ведения учета	Снижение расходов на обслуживание ИС	млн руб.	0	15,6

Целевое значение показателей результативности и эффективности представлено в табл. 4.

Таблица 4

Внутренние процессы и инфраструктура

Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед-ца изм.	Текущее значение (факт за 2015 год)	Целевое значение на 2018 год
Создание единого информационного пространства университета	Создание единого информационного поля для сотрудников на единую информационную систему для увеличения эффективности деятельности университета, путем повышения взаимодействия на единой ИС всех подразделений	Количество рабочих мест	раб. место	58	34

Окончание табл. 4

Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед-ца изм.	Текущее значение (факт за 2015 год)	Целевое значение на 2018 год
Оптимизация структур финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) университета	Исключение дублирования функций в структурах управления ФХД, оптимизация документооборота	Количество структур управления ФХД	шт.	6	3
Вовлеченность структур ЦФО объединенного университета в ФХД	Увеличение количества доходных направлений с целью роста доходов от ПДД	Количество структур с частичной финансовой самостоятельностью, осуществляющих ПДД	шт.	45	73
Оптимизация обслуживания информационных баз	Объединение всех информационных потоков в единую базу	Количество обслуживаемых информационных систем	шт.	7	1

В процессе перехода на новую ИС возник ряд сложностей, и эти проблемы описаны:

Связанные проекты. Модернизация основных средств – единая информационная база на платформе требует мощных серверов для хранения информации, а также современного информационно-вычислительного оборудования. Повышение квалификации сотрудников – необходимы сотрудники с достаточным уровнем квалификации. Совершенствование ФХД – интеграция всех финансовых баз данных, исключение дублирования функций между подразделениями. Оптимизация структуры подразделений управления ФХД.

Операции практики. Проектом предусматривается переход на новую ЕИС поэтапно по блокам, постепенный отказ от имеющихся разрозненных БД, создание единого информационного пространства.

Возможные риски: несвоевременность предоставления блоков ЕИС; долгосрочность доработки уже апробированных блоков; нарушение в процессе работы взаимосвязей между блоками; низкая квалификация работников ГТУРП по работе с ЕИС.

Эффективность внедрения практики

Описываемая управленческая практика в целом внедрена, получены явные положительные эффекты:

– результаты проведенного Министерством образования и науки Российской Федерации мониторинга эффективности деятельности за 2016 год (первый год совместной деятельности после реорганизации) подтвердили эффективность деятельности СПбГУПТД по всем семи основным оцениваемым показателям;

– обеспечен рост научных показателей. Объем средств на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) вырос с 2015-го по 2017 год на 7 %. В университете развиваются десять научных школ, которые включены в реестр ведущих научных и научно-педагогических школ Санкт-Петербурга. Проводятся научные исследования на базе пяти научно-исследовательских институтов (НИИ) СПбГУПТД, к которым относятся: НИИ

«Спецматериалов», НИИ «Химической технологии и экологии», НИИ «Промышленных технологий, проектирования и дизайна», НИИ «Информационных систем», НИИ «Композиционных материалов»;

– достигнут рост средств от ПДД с 2015 по 2017 гг. на 30 %;

– увеличивается количество наиболее важных направлений деятельности университета с частичной финансовой самостоятельностью от ПДД (с 45 центров финансовой ответственности в 2015 году до 73 в 2018 год);

– реализация приоритетных направлений позволяет обеспечить устойчивое развитие университета как многопрофильного и многоуровневого образовательного и научного центра, его конкурентоспособность, а также достойные позиции в системе российского высшего образования;

– университет стал одним из лидеров российского образования. Качество образовательных программ, реализуемых в университете, позволяет эффективно и с учетом последних достижений науки, техники и технологий осуществлять подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации российской научной, инновационной, управленческой и культурной элиты. Последовательная реализация указанных приоритетных направлений деятельности обеспечивает устойчивое развитие университета как одного из ведущих учреждений России в образовательной, научной и инновационной сферах деятельности.

СПбГУПТД в 2017 году занял 1-е место по результатам рейтинга качества финансового менеджмента за 2016 год с показателем 98,47 %.

Повышение эффективности управленческих процессов, оперативность получения информации плановых и финансовых показателей, отсутствие подразделений с дублирующими функциями, увеличение доходов от ПДД за счет централизации ФХД и выстраивания единой информационной системы управления потоками, а также стимулирование развития подразделений с частичной финансовой самостоятельностью – наиболее значимый результат от внедрения описываемой практики (табл. 5).

Таблица 5

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Поступления от приносящей доход деятельности, тыс. руб.	807 959,6	867 002,58	871 108,66
ЦФО, единиц	45	51	73

Нормативная документация, обеспечивающая реализацию проекта

В период реализации описываемой практики актуализированы все нормативно-правовые акты университета: стратегия развития университета, положения и приказы, направленные на оптимизацию внутренней структуры вуза и формирование единой информационной системы организации.

Оптимизация штатной структуры университета потребовала разработки актуализированных положений о структурных подразделениях, с учетом новых функций для решения поставленных проектом задач.

Программа стратегического развития СПбГУПТД на 2017–2026 годы, которая была принята на конференции работников и обучающихся 21.03.2017 года, содержит сведения с учетом дальнейшего развития объединенного университета. Стратегическая цель программы развития – формирование современного многоуровневого университетского комплекса для подготовки высококвалифицированных специалистов с активной гражданской позицией, обладающих необходимыми общекультурными и профессиональными компетенциями, сформированными в результате успешного освоения последних достижений

в области науки, техники, технологий, искусства, в социальной и иных сферах деятельности человека.

Устойчивое финансовое положение университета позволяет с уверенностью прогнозировать объективные возможности для софинансирования заявленных мероприятий и проектов. Эффективная инвестиционная стратегия позволит оптимизировать распределение финансовых ресурсов по направлениям и формам инвестирования на основе критерия их эффективности. Стратегия финансовой устойчивости университета разработана с целью обеспечения финансового равновесия его развития. Гибкая финансовая стратегия дает возможность корректировать и/или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменении внешних и внутренних условий функционирования университета.

Инвариантность стратегического финансового выбора позволит обеспечить необходимое количество альтернатив многообразия форм привлечения финансовых ресурсов, необходимых для развития университета. При принятии стратегических финансовых решений основную роль играет учет уровня финансового риска при осуществлении инновационных, а следовательно, высоко рискованных проектов. Планируемый рост доходов консолидированного бюджета не менее 20 % ежегодно.

Информация об авторах

Абрамова Ирина Владимировна, проректор по финансовой деятельности; 9578548@mail.ru

Андреева Светлана Анатольевна, руководитель направления финансового планирования; ufp.sutd@mail.ru.

Яшина Анна Андреевна, начальник управления финансового планирования; yash-ka@mail.ru.

Организация управленческого учета по исполнению плана финансово-хозяйственной деятельности (опыт Уральского федерального университета)

Д. А. Бессонов, Д. Г. Сандлер, С. В. Серебренников

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19
d.ar.bessonov@urfu.ru

Ключевые слова: планирование, управленческий учет.

Потребность в ведении управленческого учета по исполнению плана финансово-хозяйственной деятельности, в дополнение как минимум к бухгалтерскому и налоговому учету, возникает на определенном этапе развития организации, когда появляется необходимость в получении данных о фактическом исполнении запланированных показателей, с целью анализа и принятия управленческих решений.

Зависимость управленческого учета от системы планирования и предопределяет архитектуру построения системы управленческого учета, ее технические и организационные особенности. Чем сложнее система планирования, применяемая в организации, тем сложнее будет и система управленческого учета, аккумулирующая и упорядочивающая фактические данные в рамках системы планирования. И если при простой системе планирования можно обойтись существующей или дополнительной аналитикой в регистрах бухгалтерского учета, то для реализации современной модели управленческого учета, поддерживающей планирование на основе бюджетирования по центрам финансовой ответственности, увязанной с порядком мотивации работников и со стратегией развития организации, потребуется ведение параллельного, то есть отдельного управленческого учета.

Ниже будут описаны основные подходы к построению системы планирования и порядку реализации системы управленческого учета в образовательных учреждениях высшего образования с учетом их отраслевой специфики на основе опыта УрФУ.

1. Особенности построения системы планирования финансово-хозяйственной деятельности в УрФУ

1.1. Приоритеты планирования финансово-хозяйственной деятельности в УрФУ

Текущие приоритеты в планировании финансово-хозяйственной деятельности в УрФУ направлены на достижение заданных стратегических целей вуза.

Система планирования в УрФУ ориентирована на кратко- и среднесрочную перспективу (3 года) и реализуется посредством бюджетирования. При этом связь системы планирования со стратегией развития вуза обеспечивается через совокупность показателей стратегии развития. В частности, следующие показатели обеспечивают связь системы планирования с целями стратегического развития:

1) контрольные цифры приема по бюджетным студентам;
2) прогноз балла ЕГЭ по абитуриентам;
3) план приема студентов по контракту;

4) план приема иностранных студентов;
5) количество иностранных НПР;
6) количество публикаций;
7) доля научно-педагогических работников, вовлеченных в научную деятельность;
8) объем НИОКР на одного научно-педагогического работника;
9) объем НИОКР.

Отметим, что Минобрнауки РФ в п. 3.8 своих методических указаний по организации процесса бюджетирования и планирования ФХД автономных и бюджетных учреждений[1] также акцентирует внимание на необходимости обеспечения связи между системой планирования финансово-хозяйственной деятельности и стратегией развития.

1.2. Центры финансовой ответственности

Для реализации планирования на основе бюджетирования необходимо построить финансовую структуру и выделить центры финансовой ответственности (далее – ЦФО). Данная технология планирования активно внедряется в образовательных учреждениях высшего образования.

В финансовой модели УрФУ используются следующие виды ЦФО (табл. 1):

Таблица 1

Виды ЦФО в финансовой модели УрФУ

№ п. п.	Виды ЦФО	Примеры
1	Центры доходов	Департамент международных образовательных программ, отдел по управлению имуществом, центр нового приема, центр развития партнерских отношений и др.
2	Центры маржинальных доходов	Институты и др.
3	Центры доходов и расходов	Все подразделения по подготовке кадров высшей квалификации; инновационный блок; все подразделения по среднему общему образованию; все подразделения по довузовскому образованию; все подразделения по повышению квалификации и профессиональной переподготовки; детский оздоровительный лагерь; медико-санитарная часть и др.
4	Центры расходов	Ректорат, центр по развитию партнерства с выпускниками, издательство научных журналов, управление бухгалтерского учета, планово-финансовое управление и др.
5	Центры функциональных расходов	Управление персонала, управление по социальной и воспитательной работе, зональная научная библиотека и др.
6	Центры развития	Подразделения на выделенных балансах, университет в целом и др.

В зависимости от вида ЦФО устанавливается заданный набор плановых показателей и формируются соответствующие планы. Данную зависимость, реализованную в УрФУ, то есть типологию ЦФО в УрФУ, можно представить следующим образом (табл. 2):

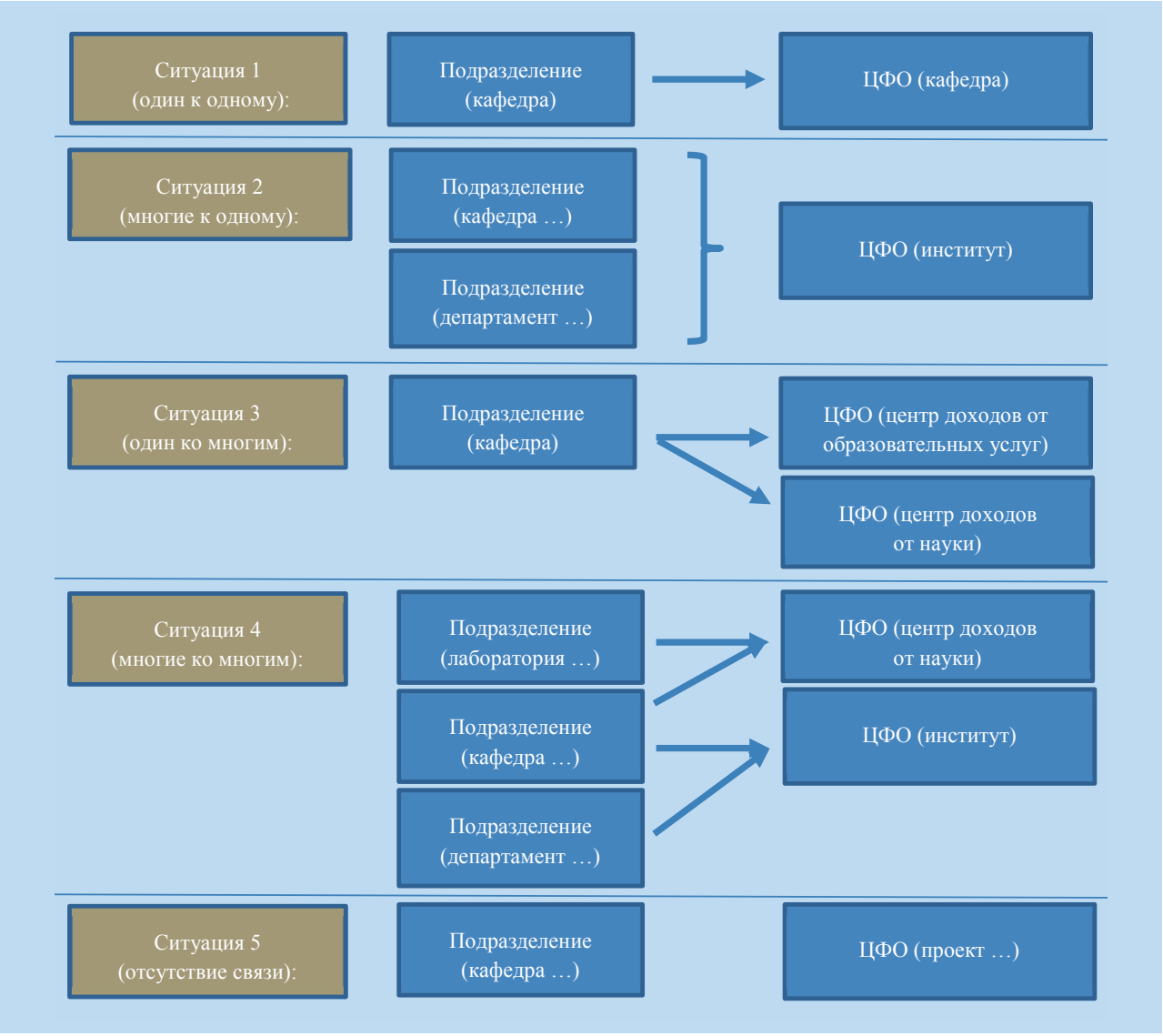
ЦФО может по-разному соотноситься с более привычным понятием «подразделение» (рис. 1). Отметим, что в УрФУ находят отражение все варианты взаимосвязей подразделений и ЦФО, представленные на рис. 1.

[1] Методические рекомендации по организации процесса бюджетирования и планирования ФХД автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России, утвержденные 25.05.2017 г. первым заместителем министра В. В. Переверзевой.

Таблица 2

Типология ЦФО в УрФУ

Наличие возможности измерения / Центр	Расходов			Доходов		Активов
	с объект. обоснованием	в натур. ед-цах	в стоим. выражении	в натур. ед-цах	в стоим. выр.	в стоим. выражении
Развития	не имеет значения	+	+	+	+	+
Доходов и расходов, маржинальных доходов	не имеет значения	+	+	+	+	-
Доходов	не имеет значения	-	-	+	+	-
Расходов, функциональных расходов	+	+	+	-	-	не имеет значения



Исторически планирование финансово-хозяйственной деятельности в УрФУ осуществлялось по лицевым счетам, которые представляли собой аналоги ЦФО (планировались только денежные поступления и выбытия без привязки к стратегии, мотивации и пр.). Но по мере развития системы планирования лицевые счета трансформировались в полноценные ЦФО, в рамках которых осуществляется планирование средств по разным кодам видов финансового обеспечения (по кодам, например, 2, 4, 5, 7) и направленности (целевые, на развитие и др.) путем их учета по лицевым счетам конкретных ЦФО.

В настоящее время в УрФУ выделяется порядка 200 ЦФО без учета ЦФО в виде проектов в рамках реализации программ развития и повышения конкурентоспособности, а одному ЦФО может быть открыто несколько лицевых счетов, учет средств на которых ведется управлением бухгалтерского учета и финансового контроля.

1.3. Особенности бюджетирования ЦФО на основе кассового метода

В УрФУ применяются следующие формы планов по движению денежных средств, по доходам и расходам и прогнозного баланса (*Приложение* табл. П1–П3).

Особенностью бюджетирования в УрФУ является первоначальное формирование плана по движению денежных средств (по кассовому методу), а уже затем плана по доходам и расходам с прогнозным балансом (по методу начисления). Это обусловлено тем, что исторически план по движению денежных средств играл более важную роль для органов управления университетом.

Мы отдаем себе отчет в недостатках начала планирования с плана по движениям денежных средств, поэтому на будущее задумывается переход к началу планирования с плана по доходам и расходам. Данный переход потребует существенных трудозатрат, включая переобучение персонала вуза, задействованного в планировании, а также перестройка существующих процессов в системе планирования, в том числе технических и организационных.

Другой особенностью планирования в УрФУ на основе кассового метода является формирование денежных резервов (запасов) для возможности реализации (выполнения) ЦФО своих программ развития (инвестиционных программ), а не только для обеспечения выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности (например, путем формирования резервов на отпуска). Причем резервирование средств для реализации программ развития осуществляется на счетах самих ЦФО с установлением особого порядка распоряжения данными средствами. Данное решение обусловлено отсутствием склонности ЦФО формировать резервы, а также обязанностью вуза обеспечить реализацию своих стратегических целей.

Особенностями планирования по методу начисления, которые представляют наибольшие трудности для УрФУ, являются:

1) необходимость оценки неденежных операций (например, оценочных резервов (обязательств), сумм обесценения активов, амортизация активов и др.);
2) необходимость учета операций по методу начисления, что усложняет процесс планирования при предоставлении отсрочек или рассрочек платежей, а также скидок.

Отметим, что планирование по доходам и расходам, а также построение прогнозного баланса в УрФУ в настоящий момент времени осуществляется не для каждого ЦФО, а по университету в целом, поскольку такое планирование является довольно трудоемким процессом, требующим адекватной системы автоматизации. На основе построенной таким образом плановой отчетности или фактических отчетов по ней можно оценить показатели деятельности учреждения в целом, характеризующие его финансовую устойчивость (чистые активы, коэффициенты финансовой независимости, ликвидности, финансовой устойчивости), а также результативность и эффективность (прибыль или убыток, коэффициенты рентабельности), но не показатели деятельности отдельных ЦФО, что, конечно же, является недостатком существующей системы планирования.

1.4. Статьи (коды) поступлений и выбытий, доходов и расходов, активов и обязательств

1.4.1. Особенности планирования поступлений и доходов

В УрФУ применяется значительно более подробная классификация доходов в зависимости от видов услуг, оказываемых университетом, по сравнению с классификацией доходов в бюджетной классификации РФ (*Приложение* табл. П4). Классификация образовательных услуг как наиболее существенной доходной части УрФУ включает в себя, в частности, следующие классификационные признаки:

1) по формам обучения (очная, очно-заочная, заочная);
2) по уровням образования (дошкольное образование, среднее общее образование, высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура), дополнительные общеобразовательные и профессиональные программы);
3) по источникам финансирования (государственное задание, целевое обучение, собственные источники обучающихся или их представителей). Отметим, что в доходах ЦФО учитываются доходы в виде средств субсидии на выполнение государственного задания, которые распределяются между ЦФО с учетом расчетного приведенного среднегодового контингента студентов и аспирантов бюджетной формы обучения, а также размера нормативных затрат Минобрнауки, установленных для УрФУ по направлениям подготовки.

Примеры построения управленческой отчетности, основанной на части указанных данных, приведены в *Приложении* (табл. П5–П7).

Отметим, что в настоящее время классификация доходов, применяемая в УрФУ в целях планирования, не имеет четко определенной связи с классификацией видов услуг университета в системах продаж (системах, где формируются договоры на оказание университетом услуг), что затрудняет ведение управленческого учета и оценку степени исполнения планов, а также делает громоздким ведение бухгалтерского и налогового учета, поскольку требуется обеспечивать сопоставление статей доходов и номенклатуры видов услуг.

В будущем планируется переход на использование единой сквозной классификации кодов доходов в системе планирования, закупок, бухгалтерского и налогового учета (подробности см. п. 1.6.1).

Другой особенностью системы планирования поступлений и доходов в УрФУ является возможность отражения в поступлениях и доходах не только потоков от внешних контрагентов, но также и возможность планирования внутренних потоков (например, за внутренние услуги, оказанные одним ЦФО для другого ЦФО (в том числе за взаимную образовательную нагрузку, определяемую в студенто-кредитах (зачетных единицах) или внутренних займов), а также учет отчислений части от входящих потоков в пользу других ЦФО (например, для централизованных нужд университета, для уплаты НДС).

Величина отчислений части доходов ЦФО на финансирование общеуниверситетских расходов осуществляется в УрФУ исходя из принципа «средства – за функции», то есть чем больше расходных обязательств у ЦФО, тем больше средств остается в его распоряжении. Также на величину отчислений оказывает влияние важность деятельности ЦФО для реализации стратегии развития вуза.

Подчеркнем, что в настоящее время в УрФУ осуществляется переход к снижению объема общеуниверситетских расходов и их передаче в ЦФО, за которыми закреплено соответствующее имущество (например, помещения), с целью стимулирования последних к более экономически эффективному использованию своего имущественного комплекса.

1.4.2. Особенности планирования выплат и расходов

Между желанием осуществить выплаты (понести расходы) и фактическими выплатами (расходами) всегда имеется временной интервал. И чтобы не столкнуться неожиданно

с нехваткой денежных средств (не уйти в убыток) при необходимости выполнения встречных обязательств по закупке (по уже заключенному договору, то есть по уже принятым обязательствам), необходимо осуществлять резервирование денежных средств (расходов) по ЦФО заранее, то есть до момента заключения договора (до момента принятия обязательств по оплате). Механизм резервирования позволяет:

1) достоверно определить свободное для расходования количество денежных средств ЦФО в любой момент времени (величину расходов, которые еще можно понести);
2) отказаться от заключения договора (от принятия обязательств) или перенести выплаты (расходы) на следующий плановый период, если они противоречат текущим установленным планам (например, если при исполнении данного договора произойдет превышение запланированных выплат (расходов));
3) заранее определить источники финансирования перерасходов (убытков), если от заключения договора (от принятия обязательств) отказаться нельзя (например, для выплаты заработной платы).

Оптимальный вариант для резервирования – это осуществлять резервирование средств в момент принятия решения о необходимости осуществления закупки (в самый ранний момент одобрения будущей закупки (выплаты средств)). При этом по правилам ведения бухгалтерского учета возможность отражения резервирования средств может быть осуществлена самое раннее на момент принятия обязательств (то есть на момент заключения договоров, а не принятия решения об их заключении), учтенных на 500 счетах, так как принятие решения об одобрении будущей закупки никак не отражается в регистрах бухгалтерского учета. Реализация полноценного процесса резервирования требует подготовки регламентов работы с резервами и их программную реализацию (использование для этих целей возможностей системы бухгалтерского учета ограничено).

В настоящий момент времени в УрФУ резервирование осуществляется в момент принятия решения о необходимости закупки (в отношении закупок товаров, работ услуг, имущественных прав, осуществляемых у третьих лиц) или в момент принятия обязательств (в отношении прочих выплат или иных расходов, например при выдаче средств в подотчет на основании заявления работника с соответствующей резолюцией или приказом руководителя). То есть система резервирования в УрФУ несовершенна, но тем не менее позволяет осуществить раннее резервирование в отношении всех закупок товаров, работ услуг, имущественных прав у третьих лиц.

Также отметим, что система планирования выплат или расходов в УрФУ осуществляется с учетом комплексной системы мотивации сотрудников на выполнение показателей стратегического развития, включая доплаты по результатам построенных рейтингов (например, институтов), проведенных конкурсов (например, лучший преподаватель), выполнения эффективных контрактов (например, в отношении НПР) и за выполнение иных показателей, включенных в систему стимулирования, в том числе за публикации в зарубежных изданиях.

1.4.3. Особенности планирования активов и обязательств

С целью планирования активов и обязательств в УрФУ был разработан прогнозный баланс (*Приложение* табл. П3), отличающийся от бухгалтерского баланса учреждения, поскольку последний не является подходящим для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности. Это связано с отражением в бухгалтерском балансе учреждения, в частности стоимости особо ценного имущества в активе баланса с плюсом и с минусом по разным категориям активов (нефинансовые – с плюсом, финансовые (расчеты с учредителем) – с минусом), что искажает информацию об активах учреждения и валюте баланса, а также лишает пользователей информации, необходимой для мониторинга, анализа и контроля значений показателей финансовой устойчивости и других финансовых показателей деятельности учреждения (рентабельности, ликвидности и др.).

Планирование показателей прогнозного баланса осуществляется с учетом необходимости достижения планового уровня показателями финансово-хозяйственной деятельности, определяемыми в том числе с использованием данных баланса (например, чистые активы, коэффициенты рентабельности активов, ликвидности, финансовой устойчивости, автономии (независимости)). Однако на данный момент времени такой подход к планированию показателей прогнозного баланса в УрФУ находится в начале своего внедрения.

1.5. Периоды планирования

В УрФУ применяется планирование по календарным годам, поскольку оно является более привычным и аналогично планированию бюджетов в РФ. Но вместе с тем учитывается и специфика учебного процесса – на 1 сентября осуществляется подведение промежуточных итогов по результатам проведения приемной кампании, и соответствующим образом корректируются планы.

В будущем УрФУ предполагает осуществить постепенный переход к скользящему планированию, начав с наиболее крупных ЦФО (в частности, с институтов). Суть данного планирования заключается в том, что на 1 сентября будет осуществляться не только корректировка планов текущего и последующих периодов, оканчивающихся 31 декабря, но также полноценное планирование за рамками 31 декабря самого последнего планируемого периода до 1 сентября последующего периода.

1.6. Формирование плановых показателей

1.6.1. Порядок заполнения плановых показателей

Для планирования поступлений (доходов), выбытий (расходов), активов и обязательств в УрФУ применяются разные методы: от достигнутого – путем применения индексов (например, для прогнозирования доходов), нормативный – путем применения нормативов (например, для прогнозирования расходов на энергоносители), прямой – в остальных случаях.

В целях реализации принципа участия в планировании представителей всех ЦФО целесообразно применять при планировании статьи поступлений и выбытий, доходов и расходов, активов и обязательств, которые понятны представителям всех ЦФО, так как в противном случае представители ЦФО не смогут оформить свои планы.

Поскольку представители многих ЦФО зачастую взаимодействуют с внешними контрагентами, то целесообразно осуществить привязку планируемых статей к номенклатуре реализуемых или приобретаемых ими товаров (работ, услуг, имущественных прав), то есть к наименованиям предметов конкретных договоров (табл. 3 и 4). Это обеспечит «единый язык» для общения планового подразделения со всеми остальными участниками системы бюджетирования и позволит ЦФО самостоятельно формировать свои планы с последующим их автоматическим сводом (например, ЦФО формирует свои планы поступлений и выбытий, доходов и расходов по аналитике для управленческого учета (табл. 3 и 4), а укрупненные планы по учреждению собираются автоматически по аналитике для планирования).

Таким образом, в сводных планах (бюджетах) указываются, например, поступления (доходы) от обучения по очной форме по укрупненному направлению «Математика и механика», а формирование данного плана осуществляется путем суммирования планов поступлений (доходов) отдельных ЦФО по направлениям «Математика», «Прикладная математика и информатика», «Механика и математическое моделирование», «Прикладная математика» и «Статистика» (табл. 3). Уровень детализации планирования варьируется в зависимости от необходимости. В идеале следует использовать такой, на основе которого можно было бы сформировать прайс-лист на товары (работы, услуги, имущественные права) университета без каких-либо дополнительных уточнений статей поступлений и доходов. Это также позволит наиболее точно организовать учет начисленных доходов в регистрах учета исходя

Таблица 3

Пример номенклатуры по поступлениям и доходам

Номенклатура единая	Планирование	Управленческий учет
Очная форма обучения	Очная форма обучения	
Математика и механика	Математика и механика	
Математика		Математика
Прикладная математика и информатика		Прикладная математика и информатика
Механика и математическое моделирование		Механика и математическое моделирование
Прикладная математика		Прикладная математика
Статистика		Статистика
Языкознание и литературоведение	Языкознание и литературоведение	
Филология		Филология
Лингвистика		Лингвистика
Фундаментальная и прикладная лингвистика		Фундаментальная и прикладная лингвистика
Интеллектуальные системы в гуманитарной сфере		Интеллектуальные системы в гуманитарной сфере

Таблица 4

Пример номенклатуры по выбытиям и расходам

Номенклатура единая	Планирование	Управленческий учет
Бумага для офисной техники	Бумага для офисной техники	
Формат А4, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE		Формат А4, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE
Формат А4, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 161–164 % CIE		Формат А4, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 161–164 % CIE
Формат А3, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE		Формат А3, 80 г/м2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE
Письменные и чертежные принадлежности	Письменные и чертежные принадлежности	
Ручка шариковая		Ручка шариковая
Ручка гелевая		Ручка гелевая
Карандаш черно-графитный		Карандаш черно-графитный
Ластик		Ластик
Линейка		Линейка
Маркер		Маркер

из цен за конкретные товары (работы, услуги, имущественные права), а не исходя из сумм платежей по договору (например, в случае, когда в одном договоре университетом могут быть приняты обязательства по оказанию нескольких видов услуг с разным периодом их оказания, а сумма оплаты указана общая).

Планирование выбытий (расходов), включая резервирование средств, в сводных планах (бюджетах) осуществляется, например, по направлению «Письменные и чертежные принадлежности», а формирование данного плана осуществляется путем суммирования планов выбытий (расходов) отдельных ЦФО по приобретению шариковых и гелевых ручек, карандашей, ластиков, линеек и маркеров (табл. 4).

Отметим, что в настоящее время на уровне РФ наблюдается тенденция увязать план закупок с планом финансово-хозяйственной деятельности учреждений[2]. Предложенный выше вариант формирования единой номенклатуры (табл. 4) позволяет решить эту задачу.

В УрФУ в настоящее время реализован порядок планирования, внешне напоминающий описанный выше, но по существу имеющий ряд особенностей. В частности, номенклатура, используемая в УрФУ при планировании выбытий и расходов, в том числе и в случае резервирования средств, не связана постоянно (в одной таблице, как, например, в табл. 4) с номенклатурами, используемыми при закупках товаров (работ, услуг, имущественных прав), а связь задается в автоматизированной системе учета путем сохранения временных соответствий (например, для «ручки шариковой» пользователем задается соответствие «письменные и чертежные принадлежности» или иное соответствие). Это позволяет увязать процесс закупок с процессом планирования, но не решает проблемы выставления соответствия номенклатур для планирования и для закупок вручную пользователем, а также не позволяет оценить потребность университета в приобретении материальных запасов определенной номенклатуры (например, в случае осуществления закупок бумаги «Формат А4, 80 г/м^2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE» отражение поставки в регистрах бухгалтерского учета может быть отражено, например, по номенклатуре «Бумага А4», что сделает невозможным автоматическую оценку остатков бумаги «Формат А4, 80 г/м^2, 500 л в пачке, белизна – 146 % CIE» для целей дальнейших закупок).

В связи с этим университет планирует осуществить переход к единым номенклатурам в процессах планирования, закупок и отражения в учете по соответствиям, аналогичным табл. 4.

1.6.2. Обеспечение соотношения форм планов (бюджетов)

Как известно, кассовый метод и метод начисления не существуют раздельно друг от друга, а взаимосвязаны. То есть достаточно построить планы только по кассовому методу (план движения денежных средств) или только по методу начисления (план доходов и расходов и прогнозный баланс), а остальные формы получить, установив определенные значения для связующих показателей (рис. 2).

План движения денежных средств		План доходов и расходов		Прогнозный баланс
Поступления	=	Доходы	или	Авансы полученные
Выбытия	=	Расходы	или	Авансы выданные, другие активы (основные средства, материальные запасы, незавершенное производство, финансовые вложения, ...)
Не отражаются		Неденежные операции (взаимозачет, бартер и др.)		

Рис. 2. Соотношение кассового метода и метода начисления при планировании

[2] Проект приказа Минфина РФ «Требования к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения», размещенный на: URL: http://regulation.gov.ru/projects

В УрФУ планирование начинается с заполнения планов по поступлениям и выбытиям денежных средств как традиционно более понятных представителям всех ЦФО (планирование сумм поступлений и выбытий более просто, чем, например, планирование сумм начисленной амортизации и резервов под отпуска и на другие цели) (более подробно см. выше в п. 1.3).

Далее построение планов по доходам и расходам, а также прогнозного баланса осуществляется по следующему алгоритму:

1) задается сумма неполученных доходов (увеличение дебиторской задолженности, например, в результате предоставления отсрочек и рассрочек в оплате), что ведет к увеличению начисленных доходов в плане по доходам и расходам по сравнению с поступлениями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению дебиторской задолженности в прогнозном балансе;
2) задается сумма полученных авансов, что ведет к уменьшению начисленных доходов в плане по доходам и расходам по сравнению с поступлениями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению кредиторской задолженности (расчеты по авансам полученным) в прогнозном балансе;
3) задается сумма НДС, начисленного с операций реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав), что ведет к уменьшению начисленных доходов в плане по доходам и расходам по сравнению с поступлениями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению кредиторской задолженности (расчеты по платежам в бюджеты) в прогнозном балансе;
4) задается сумма поступлений, относящихся к доходам будущих периодов, что ведет к уменьшению начисленных доходов в плане по доходам и расходам по сравнению с поступлениями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению доходов будущих периодов в прогнозном балансе;
5) задается изменение депонированной (не выплаченной) заработной платы и стипендии, что ведет к изменению начисленных расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к изменению кредиторской задолженности (расчеты по принятым обязательствам) в прогнозном балансе;
6) задается сумма неоплаченных расходов (увеличение кредиторской задолженности), что ведет к увеличению начисленных расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению кредиторской задолженности в прогнозном балансе;
7) задается сумма выданных авансов, что ведет к уменьшению начисленных расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению дебиторской задолженности в прогнозном балансе;
8) задается сумма входящего НДС (предъявленного учреждению), которую планируется принять к вычету, что ведет к уменьшению начисленных расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к уменьшению кредиторской задолженности (расчеты по платежам в бюджеты) в прогнозном балансе;
9) задается сумма выбытий, относящихся к расходам будущих периодов, что ведет к уменьшению начисленных расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выплатами в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к увеличению активов в прогнозном балансе;
10) задается изменение остатков нефинансовых активов (материальных запасов, основных средств, нематериальных и непроизведенных активов, вложений в нефинансовые активы, остатков незавершенного производства), что ведет к изменению начисленных рас-

ходов в плане по доходам и расходам по сравнению с выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к изменению величины данных нефинансовых активов в прогнозном балансе;

11) задается изменение стоимости активов и обязательств в результате неденежных операций (дооценка или обесценение активов (включая создание резерва сомнительных долгов), получение активов безвозмездно, списание активов, обмен активами, амортизация активов, формирование оценочных обязательств (резервы под отпуска и др.), курсовые разницы и др.), что приведет к изменению начисленных доходов или расходов в плане по доходам и расходам по сравнению с поступлениями и выбытиями в плане поступлений и выбытий денежных средств, а также к изменению активов и обязательств в прогнозном балансе.

2. Особенности построения системы управленческого учета в УрФУ

2.1. Организация системы управленческого учета

Варианты организации системы управленческого учета в зависимости от его глубины и широты охвата предметной области можно представить следующим образом (табл. 5).

Таблица 5

Особенности организации системы управленческого учета в зависимости от его глубины и широты охвата предметной области

Широта охвата предметной области / Проникновение в стадии управленческого цикла	В рамках традиционной системы бухгалтерского учета	Захват всех функциональных направлений управленческой деятельности
Только учет и контроль	Управленческий учет – подсистема бухгалтерского	Интегрированная система управленческого учета
Учет, контроль, анализ, планирование, мотивация и т. п.	Различные варианты систем контроллинга	Интегрированная система управленческого учета и контроля

Управленческий учет проще всего организовать на основе бухгалтерского учета в качестве его подсистемы. Это наименее трудозатратный, но и наименее гибкий вариант организации управленческого учета.

Для организации управленческого учета в качестве подсистемы бухгалтерского учета необходимо:

1) добавить новую аналитику в виде ЦФО для счетов по учету поступлений и выбытий денежных средств (сч. 201), для счетов по учету доходов и расходов (сч. 401), а также для учета остальных активов и обязательств (если планы по доходам и расходам и прогнозный баланс предполагается формировать по каждому ЦФО в отдельности);
2) в качестве статей поступлений и выбытий, доходов и расходов использовать коды видов доходов и расходов из бюджетной классификации РФ;
3) в качестве статей активов и обязательств использовать статьи бухгалтерского баланса.

При таком варианте организации управленческого учета невозможно без доработок обеспечить:

1) информационную поддержку для принятия управленческих решений в сфере анализа и планирования, а также мотивации и др. (если организация не ограничивается при принятии управленческих решений бюджетной классификацией и правилами бухгалтерского учета);
2) учет внутренних расчетов между ЦФО;

3) автоматизацию отчислений от внешних поступлений сумм для финансирования централизованных нужд организации;
4) раннее резервирование средств для предстоящих выплат (в момент одобрения закупки);
5) разный порядок отражения операций в регистрах бухгалтерского и управленческого учета (например, отражение начисленных доходов в регистрах управленческого учета до момента подписания акта оказанных услуг на основании информации, полученной от исполнителя).

Альтернативный вариант организации управленческого учета – выделение его в отдельную информационную систему. Он является более трудоемким, но вместе с тем наиболее гибким.

Для реализации данного варианта создаются новые объекты (ЦФО) в информационной системе, для которых устанавливается перечень их статей, а также организуется обмен данными между системами управленческого и бухгалтерского учета (включая систему по расчету заработной платы) с целью исключения излишнего ручного дублирования информации (многие операции отражаются в бухгалтерском и управленческом учете в один и тот же момент времени в одинаковых суммах) и исключения наличия каких-либо расхождений между данными бухгалтерского и управленческого учета (например, расхождений об остатках денежных средств, так как в этом случае информация управленческого учета потеряет свою актуальность).

В УрФУ в настоящее время реализован вариант организации управленческого учета в отдельном контуре, связанном с системой бухгалтерского учета. Но в силу нехватки ресурсов (трудовых, денежных) возникают сложности в обмене данными между системами учета. Поэтому осуществляется переход к ведению управленческого учета в отдельном контуре системы бухгалтерского учета, который позволяет использовать в управленческом учете не только объекты бухгалтерского учета, но также и любые другие дополнительные объекты. Это решение позволяет снизить вероятность возникновения ошибок и увеличить прозрачность данных в системе управленческого учета с использованием меньшего количества ресурсов с одновременным расширением возможности использования данных управленческого учета для принятия управленческий решений (например, для процесса закупок при переходе на единую номенклатуру). В перспективе планируется развивать управленческий учет в УрФУ в направлении сосредоточения в единой системе не только финансовых, но и нефинансовых показателей, которые могут быть использованы в процессах анализа результатов принятых решений, в мотивации персонала и др.

Также отметим, что с целью повышения финансовой устойчивости, эффективности и результативности, увеличения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности, уменьшения рисков злоупотреблений ведение учета (бухгалтерского, налогового и управленческого) по ряду подразделений на выделенных балансах в УрФУ было передано в управление бухгалтерского учета и финансового контроля (до этого учет велся отдельными бухгалтерами, входящими в штат данных структурных подразделений). Для данных подразделений были созданы соответствующие ЦФО в финансовой структуре УрФУ, а также продолжает формироваться полный комплект отдельной бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности силами управления.

2.2. Формы отчетов по исполнению бюджетов

В формах отчетности по исполнению бюджетов может быть учтена любая аналитическая информация, которая содержится в первичных учетных документах, отражаемых в системе управленческого учета.

В УрФУ отчеты по исполнению бюджетов формируются по формам, приведенным в *Приложении* (табл. П1–П3). При этом также формируются дополнительные отчеты, позволяющие оценить выполнение запланированных показателей (*Приложение* табл. П5–П8, рис. П1).

2.3. Особенности отражения операций в регистрах управленческого учета

2.3.1. Особенности отражения поступлений и доходов

Можно выделить следующие особенности отражения поступлений и доходов в регистрах управленческого учета УрФУ по сравнению с регистрами бухгалтерского учета.

1. При поступлении денежных средств (первичных учетных документов, подтверждающих начисление доходов) в первичных документах и договорах не всегда содержится вся информация, необходимая для корректного отражения операции в регистрах управленческого учета (например, не указан ЦФО, статья и др.), так как эти данные поступают от контрагентов. В этом случае требуется предусмотреть отдельный ЦФО для учета таких операций, а также в каждом ЦФО отдельную статью (когда известен ЦФО, но не известна его статья поступлений (доходов)).
2. Поступления (доходы) ЦФО отражаются за минусом отчислений на централизованные нужды (например, отопление, управленческие расходы, проведение общественных мероприятий и др., включая суммы НДС для их централизованной уплаты в бюджет РФ), так как по своей сути они не приводят к увеличению экономических выгод ЦФО, если у ЦФО отсутствуют соответствующие обязательства (то есть эти суммы проходят через ЦФО транзитом).
3. При возврате средств, ранее перечисленных от университета поставщику (подрядчику), в регистрах управленческого учета отражаются записи по уменьшению выплат (расходов), отраженных ранее, так как в этом случае не возникают дополнительные выгоды (доходы).
4. Суммы внутренних поступлений и доходов отражаются по отдельным статьям с целью их дальнейшего исключения при составлении сводных планов (бюджетов), то есть при консолидации, а также и для иных целей (например, для целей расчета разного уровня отчислений на централизованные нужды в зависимости от статей доходов, определения доли внутренних доходов и др.).

2.3.2. Особенности отражения выплат и расходов в регистрах управленческого учета

Можно выделить следующие особенности отражения выплат и расходов в регистрах управленческого учета УрФУ по сравнению с регистрами бухгалтерского учета:

1. Выплаты и расходы в регистрах управленческого учета резервируются при исполнении планов, соответствующих ЦФО (преимущественно на этапе одобрения закупки), чтобы исключить в будущем ситуации, когда возникнет запрет на осуществление данных операций по причине их несоответствия планам, а соответствующие обязательства уже будут приняты, то есть их придется исполнять. В случае использования единой номенклатуры (табл. 4) процесс резервирования может быть передан непосредственно ЦФО с автоматизацией контроля их соответствия утвержденным планам.
2. В случае выявления недостаточности средств (убытков) определяется источник для их покрытия, в том числе путем использования внутреннего кредитования с других ЦФО (включая овердрафты).
3. Для учета выбытия и расходов при безакцептном списании денежных средств учреждения предусмотрены соответствующие ЦФО.
4. При возврате (выплате) средств, ранее полученных учреждением от покупателя (заказчика), в регистрах управленческого учета отражаются записи по уменьшению поступлений (доходов), отраженных ранее, так как в этом случае не возникают дополнительные выплаты (расходы).
5. Операции по размещению денежных средств на депозиты в банках не уменьшают остатки денежных средств в регистрах управленческого учета, то есть депозиты отнесены в состав эквивалентов денежных средств независимо от их срочности, поскольку в данном случае имущество (денежные средства) передается во временное пользование и с большой долей вероятности подлежит возврату. Отметим, что данный подход

не в полной мере соответствует международным стандартам[3], но вполне положительно себя зарекомендовал в целях ведения управленческого учета в УрФУ.

6. Суммы внутренних выбытий и расходов отражаются по отдельным статьям с целью их дальнейшего исключения при составлении сводных планов (бюджетов), то есть при консолидации, а также и для иных целей (например, для определения доли внутренних расходов и др.).

3. Заключение

На сегодняшний момент отсутствуют специализированные программные решения, позволяющие автоматизировать полноценное планирование и ведение управленческого учета организациями или учреждениями государственного сектора. Вместе с тем, имеется достаточно большое количество программных продуктов, позволяющих автоматизировать данные процессы в сфере предпринимательской деятельности.

В таких условиях, принимая во внимание наличие достаточно широко распространенных методик планирования и ведения управленческого учета, автоматизация бюджетирования в образовательных организациях высшего образования может осуществляться либо путем разработки собственного программного решения, включая доработку какого-либо неспециализированного программного обеспечения[4], либо путем адаптации (внедрения) специализированного ПО, предназначенного для коммерческого сектора.

В любом случае, потребуется учесть следующие особенности организации системы управленческого учета в образовательном учреждении, которые также учел у себя и УрФУ:

1) поскольку данные в системе управленческого учета содержат большой массив данных из системы бухгалтерского учета, то для повышения степени автоматизации управленческого учета потребуется организовать передачу (выгрузку) данных из бухгалтерского в управленческий учет. Это также обеспечит соответствие данных в этих двух системах учета;
2) использование в системе бюджетирования планов, заполненных по методу начисления, позволяет проводить финансовый анализ деятельности вуза (а также его отдельных ЦФО, по которым заполняются данные планы), в том числе с целью определения точек безубыточности, привлечения дополнительного финансирования;
3) включение в систему управленческого учета нефинансовых показателей (число публикаций, соотношение количества обучающихся и НПР и др.) позволяет получать оперативные данные для оценки степени выполнения ключевых показателей деятельности ЦФО, а также в целях мотивации работников;
4) учет внутренних расчетов между ЦФО позволяет учесть результаты работы обслуживающих подразделений, а также взаимную нагрузку образовательных ЦФО;
5) автоматизация отчислений на централизованные нужды и возможность раннего резервирования денежных средств (в том числе на инвестиционные цели) позволяют оперативно получать данные о денежных средствах, имеющихся в распоряжении ЦФО;
6) одновременное закрытие периодов в системах бухгалтерского и управленческого учета позволяет исключить возникновение необоснованных разниц между ними;
7) использование независимых статей поступлений (выбытий) и доходов (расходов), связь между которыми задается отдельно (например, как номенклатура и группы номенклатуры), позволяет осуществлять более гибкое и независимое планирование по кассовому методу и методу начисления, поскольку их цели разнятся.

---

[3] В соответствии с нормами МСФО ОС (п. 8, 9 МСФО ОС 2 «Отчеты о движении денежных средств») эквивалентами денежных средств признаются краткосрочные (как правило, до трех месяцев) высоколиквидные инвестиции, легко обратимые в заранее известные суммы денежных средств и подверженные незначительному риску изменения их стоимости.

[4] Именно по этому пути пошел УрФУ.

Приложения

Таблица П1

План движения денежных средств[1]

Поступления/выплаты/ остатки	Код строки	201__ г. (план)			201__ г. (план)			201__ г. (план)		
		%	Сумма без НДС, руб.	Сумма НДС, руб.	%	Сумма без НДС, руб.	Сумма НДС, руб.	%	Сумма без НДС, руб.	Сумма НДС, руб.
Остатки на начало, руб.										
Поступления		100			100			100		
Внешние										
Статья поступлений…, в том числе:										
отчисления в ЦФО …										
отчисления в ЦФО …										
…										
Внутренние										
Статья поступлений…, в том числе:										
отчисления в ЦФО …										
отчисления в ЦФО …										
…										
Выплаты		100			100			100		
Внешние										
Статья выплат…										
…										
Внутренние										
Статья выплат…										
…										
Остатки на конец, руб.										

[1] Форма объединяет в себе информацию об остатках и оборотах, а также позволяет разграничить внешние и внутренние плановые потоки и проанализировать величины отчислений на финансирование общеуниверситетских нужд.

Таблица П2

План доходов и расходов[1]

Наименование показателей	Код строки	201_ (план)	201_ (план)	201_ (план)
1. Доходы всего, в том числе:				
Доходы от собственности, в том числе:				
проценты по депозитам				
аренда недвижимого имущества				
доходы от долевого участия (дивиденды) и прочие доходы от собственности				
Доходы от оказания платных услуг (выполнения работ), в том числе:				
платные образовательные услуги				
платная научная деятельность				
платная инновационная деятельность				
иные доходы от оказания платных услуг (выполнения работ)				
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия				
Безвозмездные поступления от бюджетов				
Доходы от операций с активами, в том числе:				
доходы от реализации активов				
Прочие доходы, в том числе:				
субсидия на выполнение государственного задания				
субсидия на развитие				
субсидия на стипендию				
иные доходы от научной деятельности				
иные доходы от инновационной деятельности				
2. Расходы всего, в том числе				
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, в том числе				
оплата труда				
страховые взносы на оплату труда				
Приобретение работ, услуг, в том числе				
коммунальные услуги				
арендная плата за пользование имуществом				
услуги по содержанию имущества, в том числе:				
ремонт имущества				
прочие работы, услуги				
Обслуживание долговых обязательств				
Безвозмездные перечисления организациям				
Безвозмездные перечисления бюджетам				
Социальное обеспечение, в том числе				
материальное обеспечение детей-сирот				
Расходы по операциям с активами, в том числе				
амортизация основных средств и нематериальных активов				
расходование материальных запасов				
Прочие расходы, в том числе:				
стипендия				
налоги и сборы				
прочие				
3. Операционный результат до налогообложения				
Налог на прибыль				
4. Чистый операционный результат				

[1] Форма позволяет оценить действительный финансовый результат университета в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности с учетом специфики применения в университете бюджетной классификации РФ.

Таблица П3

Форма прогнозного баланса[1]

Активы/Пассивы	Код строки	на 01.01.201_ (факт)	на 01.01.201_ (план)	на 01.01.201_ (план)	на 01.01.201_ (план)
1. Нефинансовые активы					
Основные средства (остаточная стоимость)					
Нематериальные активы (остаточная стоимость)					
Непроизведенные активы					
Материальные запасы					
Вложения в нефинансовые активы					
Нефинансовые активы в пути					
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг					
Итого:					
2. Финансовые активы					
Денежные средства					
Финансовые вложения					
Расчеты по доходам					
Расчеты по выданным авансам					
Расчеты по выданным займам (ссудам)					
Расчеты с подотчетными лицами					
Расчеты по ущербу имуществу					
Прочие расчеты с дебиторами					
Вложения в финансовые активы					
Итого:					
Баланс:					
3. Обязательства					
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам					
Расчеты по принятым обязательствам					
Расчеты по платежам в бюджеты					
Расчеты по авансам полученным					
Прочие расчеты с кредиторами					
Доходы будущих периодов					
Итого:					
4. Финансовый результат					
Финансовый результат, в том числе					
финансовый результат прошлых отчетных периодов					
Итого:					
Баланс:					

[1] Форма позволяет оценить действительное финансовое положение университета в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности с учетом специфики применения в университете бюджетной классификации РФ.

Таблица П4

Статьи (коды) поступлений и доходов

Код статьи	Наименование
130.01	Обучение по программам ВПО (кроме электронного, дистанционного обучения и сетевой формы обучения) – очная форма обучения
130.02	Обучение по программам ВПО (кроме электронного, дистанционного обучения и сетевой формы обучения) – очно-заочная форма обучения
130.03	Обучение по программам ВПО (кроме электронного, дистанционного обучения и сетевой формы обучения) – заочная форма обучения
130.04	Обучение по программам высшего профобразования – обучение на ФЗО
130.05	Дополнительная целевая подготовка студентов
130.06	Обучение по программам послевузовского профобразования
130.07	Обучение по программам среднего профобразования – очная форма обучения
130.08	Обучение по программам среднего профобразования – заочная форма обучения
130.09	Довузовская подготовка (подготовительные курсы)
130.10	Дополнительные услуги в детском саду
130.11	Обучение по программам ДПО
130.12	Доходы от прикладной научной деятельности (кроме исследований и разработок в области образования)
130.13	Доходы от инновационной деятельности
130.14	Жилищно-коммунальные услуги в жилом и спецфонде, услуги проживания жильцов
130.15	Издательско-полиграфическая деятельность (изготовление и печать книг, брошюр и др.)
130.16	Медицинские услуги
130.17	Услуги в сфере отдыха и оздоровления
130.18	Услуги в сфере спорта и физической культуры
130.19	Услуги и реализация продукции общественного питания
130.20	Изготовление пропусков
130.21	Копировальные и множительные работы (работы по тиражированию)
130.22	Подготовка (обучение) водителей
130.23	Реализация готовой продукции (кроме продукции общепита)
130.24	Транспортные услуги
130.25	Услуги в области защиты государственной тайны, выполнение работ, связанных с государственной тайной
130.26	Услуги лабораторных исследований
130.27	Услуги организации и проведения ярмарок, выставок, конференций и др. культурно-массовых мероприятий
130.28	Услуги по аренде компьютеров (машинного времени)
130.29	Услуги по обслуживанию автотранспортных средств (ТО, ремонт, мойка и др.)
130.30	Услуги по хранению автотранспорта (автостоянки)
130.31	Услуги связи (телефон, Интернет и др.)
130.32	Услуги экспертиз (экспертной деятельности)
130.33	Передача электроэнергии
130.34	Ремонт электрических сетей
130.35	Передача телоэнергии
130.36	Услуги по химводоподготовке
130.37	Готовая продукция экспериментального цеха

Окончание табл. П4

Код статьи	Наименование
130.38	Работы (услуги) экспериментального цеха
130.39	Услуги по размещению рекламы
130.40	Возмещение эксплуатационных, коммунальных и административно-хозяйственных услуг
130.41	Прочие доходы от оказания платных услуг
130.42	Налог на прибыль (начисление и оплата отражается отрицательным значением)
130.43	Налог на добавленную стоимость (начисление и оплата отражается отрицательным значением)
130.44	Дополнительные общеразвивающие программы сверх программ основного общего и среднего общего образования
130.45	Доходы от прикладной научной деятельности в области образования
130.46	Доходы от фундаментальной научной деятельности
130.47	Обучение по программам начального профобразования – очная форма обучения
130.48	Обучение по программам начального профобразования – очно-заочная форма обучения
130.49	Консультационные (консалтинговые) услуги
130.50	Тестирование обучающихся
130.51	Разработки электронных баз данных
130.52	Родительская плата за содержание детей в СУНЦ
130.53	Услуги проживания студентов
130.54	Медицинские услуги в рамках ОМС (ФФОМС)
130.55	Родительская плата за присмотр и уход за детьми в Детском саду
130.56	Информационно-библиотечные услуги с НДС
130.57	Субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ)
130.58	Электронное, дистанционное обучения и сетевая форма обучения по ВПО
130.59	Обучение по программам ВПО – экстернат (кроме электронного, дистанционного обучения и сетевой формы обучения)

Таблица П5

Справка по контрактному приему первого курса[1]

Институты	Всего					Бакалавриат					Специалитет					Магистратура				
	план	факт	в том числе			план	факт	в том числе			план	факт	в том числе			план	факт	в том числе		
			очная	очно-заочная	заочная			очная	очно-заочная	заочная			очная	очно-заочная	заочная			очная	очно-заочная	заочная
ИТОГО:																				

[1] Объем поступлений денежных средств от обучающихся первого курса (руб.) или количество договоров с обучающимися первого курса (шт.)

Таблица П6

Справка по контрактному обучению[1]

Институты	Фактические значения			Плановые значения		% исполнения	
	Количество договоров, шт.	Количество оплаченных, шт.	Сумма оплаты факт, руб.	Количество договоров, шт.	Сумма оплаты, руб.	Количество договоров,%	Сумма оплаты,%
ИТОГО:							

[1] Объем поступлений денежных средств (руб.) и количество договоров (шт.)

Таблица П7

Суммы поступлений денежных средств по контрактному обучению в зависимости от графика платежей

Институт			1 курс 1 семестр		…		6 курс 12 семестр		Итого			В том числе развернутое сальдо	
Форма обучения	Квалификация	Договор	Плановая сумма поступлений на 10 сентября	Плановая сумма поступлений за период			Плановая сумма поступлений на 10 сентября	Плановая сумма поступлений за период	Плановая сумма поступлений на 10 сентября	Плановая сумма поступлений за период	Оплачено фактически	Переплата факт	Недоимка факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13 = 12–10	14 = 10–12

Таблица П8

Отчет по расходованию лимита проректора

Признак защищенности			Сумма лимита, выделенная к расходу	Сумма акцептованная ПФУ	Сумма контрактации	Сумма оплаты
ЛС Подразделения						
Контрагент	Договор	Срок поставки				
Защищен						
Лимиты проректоров						
Лимиты на 2018 год						
Лимит проректора по науке на 2018 год						
Лимит проректора по науке по приказу-2018						
Защищенные направления лимита проректора по науке 2018 г.						
Комплектование библиотечного фонда						
Финансирование диссертационных советов						
Приобретение электронных версий баз данных (ЗНБ), предоставление доступа к электронной библиотеке						
Не защищен						
Лимиты проректоров						
Лимиты на 2018 год						
Лимит проректора по науке на 2018 год						
Дополнительно выделенные в 2018 году проректору по науке средства						
Итого						

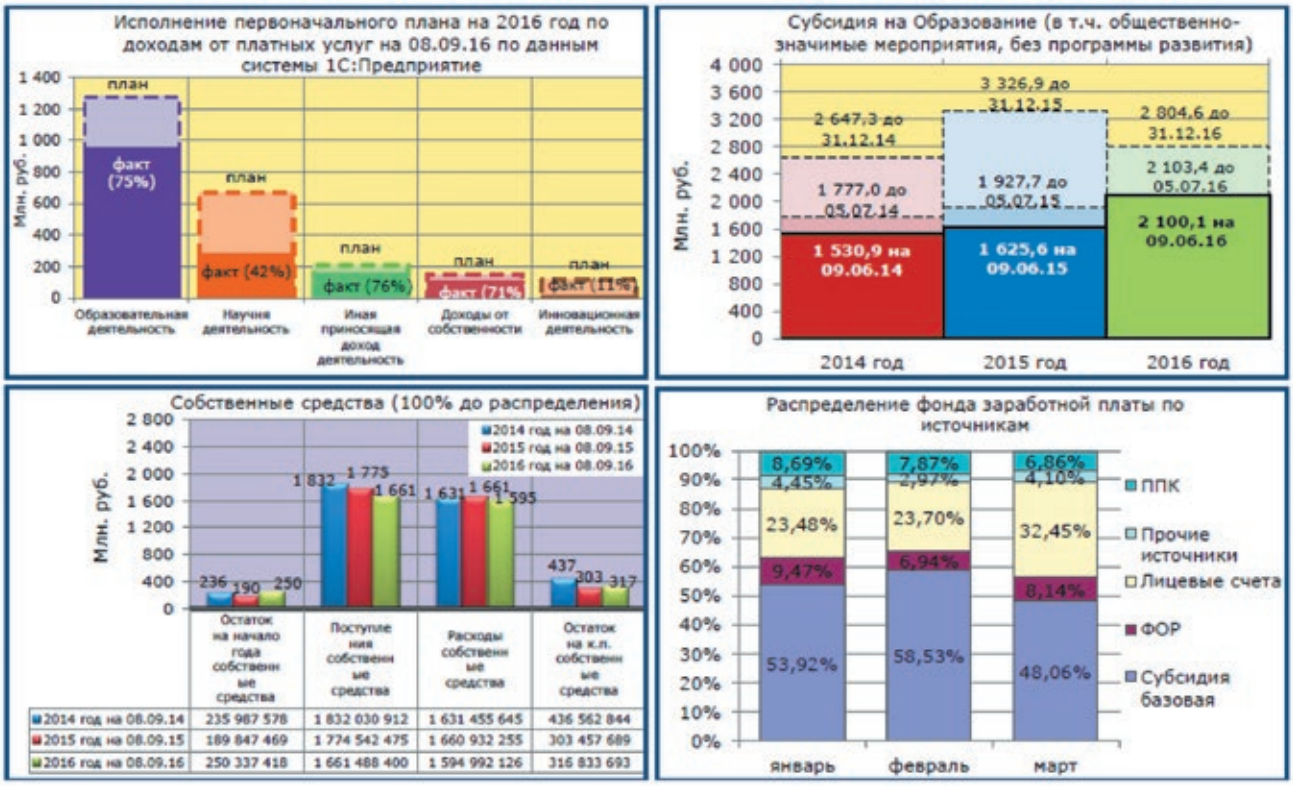


Рис. П1. Текущий мониторинг исполнения плана ФХД (формируется еженедельно)

Информация об авторах

Бессонов Денис Аркадьевич, начальник отдела ревизии, аудита и методического обеспечения d.ar.bessonov@urfu.ru

Сандлер Даниил Геннадьевич, проректор по экономике и стратегическому развитию d.g.sandler@urfu.ru

Серебренников Сергей Васильевич, начальник отдела технологического сопровождения бухгалтерского, налогового и управленческого учета, s.v.serebrennikov@urfu.ru

Взаимодействие финансово-экономического блока с подразделениями университета с применением электронного документооборота и онлайн-доступа к информационным системам

Э. Р. Мухаметшин, Г. А. Агарков

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19
e.r.muhametshin@urfu.ru; g. a.agarkov@urfu.ru

Ключевые слова: управленческий учет; распределение средств; смета распределения доходов и расходов; задолженность по обучению; договор с покупателем; бизнес-процесс; автоматизация; обмен данными; 1С.

Внебюджетная деятельность является важнейшим источником финансирования деятельности университета. Эффективное использование этих средств для обеспечения текущей деятельности и развития вуза, а также стимулирования сотрудников к привлечению внебюджетных средств требует применения информационных технологий при ведении управленческого учета.

Ключевым элементом модели управленческого учета УрФУ является внутренний лицевой счет, который открывается приказом ректора УрФУ. Доля денежных средств, зачисляемых подразделению от привлеченных при ведении научной, образовательной или иной деятельности, также утверждается приказом ректора и расходуется в рамках смет доходов и расходов, утвержденных в установленном в университете порядке.

Для повышения эффективности взаимодействия между финансовыми службами и подразделениями университета, ведущими внебюджетную деятельность, а также для усовершенствования управленческого учета финансово-экономической деятельности, было создано программное обеспечение, позволяющее решать следующие задачи:

1. Предоставление информации о студентах должниках по оплате по договорам на оказание образовательных услуг.
2. Предоставление отчетности о движении и распределении денежных средств по лицевому счету подразделения.
3. Предоставление управленческой отчетности менеджменту университета.
4. Электронный документооборот смет распределения доходов и расходов между подразделениями УрФУ.
5. Электронный документооборот договоров с покупателями.

Интерфейсы пользователей

При создании интерфейса пользователя подразделения, использовалась основная база данных управленческого учета финансово-экономического блока УрФУ на основе программного обеспечения «1С: Предприятие». Доступ пользователя в программное обеспечение осуществляется как из внутренней сети УрФУ, так и из внешней сети Интернет. Последний позволяет пользователю с большей эффективностью использовать возможности программного обеспечения. Интерфейс пользователя зависит от настроек прав доступа, которые предоставляются администратором базы данных по служебной записке руководителя лицевого счета. Существует несколько ролей в системе:

1. Просмотр должников.
2. Экономист лицевого счета.
3. Менеджер подразделения по работе с договорами.

4. Распорядитель фонда общеуниверситетских расходов.

Роль «Просмотр должников» предоставляется для категории пользователей подразделения, ответственных за сопровождение обучающихся студентов. Пользователю системы предоставляются следующие данные:

– список студентов;
– договоры контрагентов;
– договор по образовательным услугам;
– дополнительные соглашения к договорам на оказание образовательных услуг;
– академические группы;
– отчет «Расчеты со студентами»;
– отчет «Несданные доп. соглашения».

Пользователь с ролью «Экономист лицевого счета» имеет более широкий набор прав. Помимо просмотра объектов, доступ к которым есть у роли «Просмотр должников», у «Экономиста лицевого счета» присутствует доступ к отчету о «Движение средств»; к созданию и электронному документообороту «Сметы подразделения».

«Менеджер по работе с договорами» занимается созданием и ведением договоров с покупателями, что обеспечивается соответствующим функционалом в системе управленческого учета доступом к:

– созданию «Договора с покупателем»;
– созданию «Дополнительных соглашений к договорам»;
– созданию «Счетов на оплату»;
– созданию «Актов выполненных работ»;
– просмотру информации по студентам: список студентов; сведения о студентах; приказы по контингенту; академические группы.

Для руководства университета предусмотрена роль «Распорядитель фонда общеуниверситетских расходов». Данная роль дает пользователю возможность просмотра отчета «Расходование лимитов фонда общеуниверситетских расходов».

Основным источником поступления внебюджетных средств для подразделений является оказание платных образовательных услуг. Оказание платных образовательных услуг осуществляется по нескольким видам:

– обучение по программам высшего образования;
– обучение на подготовительных курсах;
– обучение по программам дополнительного образования;
– аспирантура;
– дополнительное обучение.

Так для оперативного учета и контроля поступлений денежных средств на лицевые счета подразделений было разработано программное обеспечение, позволяющее отслеживать задолженности обучающихся по договорам на оказание платных образовательных услуг. Совершенствование модели управленческого учета в части поступления денежных средств на лицевые счета подразделений производилась поэтапно:

– Этап 1: Предоставление отчетности о задолженности по договорам на оказание платных образовательных услуг.

– Этап 2: Предоставление отчетности о движении денежных средств на лицевом счете подразделения.

– Этап 3: Электронный документооборот смет распределения доходов и расходов подразделения.

– Этап 4: Электронный документооборот договоров с покупателями.

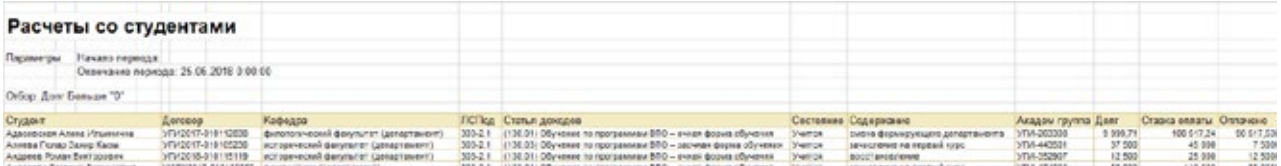
– Этап 5: Предоставление отчетности для руководства университета по контролю Фонда общеуниверситетских расходов.

Предоставление для подразделений отчетности о студентах должниках

Предоставление информации о задолженности по договорам на оказание платных образовательных услуг осуществляется с использованием набора следующих инструментов:

Отчет «Расчеты со студентами». Отчет предоставляет данные на указанную пользователем дату и отображает задолженности по договорам на оказание образовательных услуг. Пользователю предоставляются различные возможности формирования отчета:

– вариант отчета «Учащиеся студенты». Предоставляет информацию о задолженности по договорам обучения с предустановленным отбором: в отчете отображаются студенты, обучающиеся на указанную пользователем дату (рис. 1);



Расчеты со студентами

Параметры Начало периода
Окончание периода: 25.06.2016 0:00:00

Отбор: Долг Больше "0"

Студент	Договор	Кафедра	ЛС/Код	Статья доходов	Состояние	Содержание	Академ группа	Долг	Сумма оплаты	Оплачено
Адасовская Алина Ильинична	УПУ2017-0181[illegible]	филологический факультет (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	смена формирующего департамента	УПУ-203300	9 999,71	100 017,24	90 017,53
Алиева Гозер Зекер Кязим	УПУ2017-0181[illegible]	исторический факультет (департамент)	303-2.1	(136.03) Обучение по программам ВПО – заочная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс	УПУ-442031	37 500	45 000	7 500
Андреев Роман Викторович	УПУ2016-0181[illegible]	исторический факультет (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	восстановление	УПУ-352907	12 500	25 000	12 500
Андреева Евгения Леонидовна	ИСЛК2017-0101[illegible]	лингвистики (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс	УПУ-174003	55 000	110 000	55 000
Аркадиев Михаил Андреевич	ИСЛК2014-010[illegible]	международных отношений (департамент)	303.5	(136.01) Обучение по программам высшего проф.образования - Очная форма обучения (иностр. студ. 2014)	Учится	зачисление на первый курс	ЭКО-200030	161 443	461 400	279 957
Арсатова Алина Станиславовна	ИПУ2014-010071906	УрФУ	304.5	(136.03) Обучение по программам высшего проф. образования -	Учится		УПУ 444737	32 980	265 675	232 695
Архипов Кирилл Сергеевич	ИСЛК2016-010[illegible]	психологии (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс		19 856,34	215 229	195 364,66
Бакирова Анастасия Алексеевна	ИСЛК2016-010[illegible]	психологии (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс		81 000	215 229	133 509

Рис. 1. Отчет «Расчеты со студентами», вариант «Учащиеся студенты»

– вариант отчета «Только должники». Данный вариант отчета предоставляет информацию по задолженностям о всех договорах на обучение, в том числе (при наличии) отчисленных и поступающих студентов (рис. 2);

Расчеты со студентами

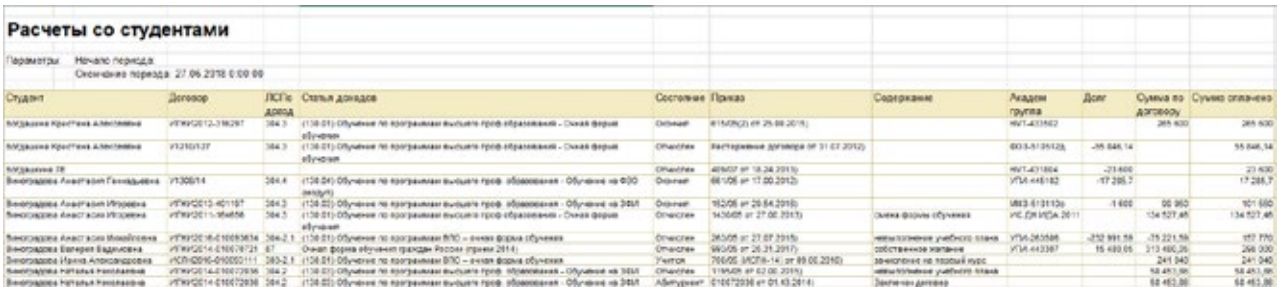
Параметры Начало периода
Окончание периода: 27.06.2016 0:00:00

Отбор: Долг Больше "0"

Студент	Договор	Кафедра	ЛС/Подразделение	Статья доходов	Состояние	Содержание	Академ группа	Долг	Сумма по договору	Сумма оплачено
Адасовская Алина Ильинична	УПУ2017-0101[illegible]	филологический факультет (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	смена формирующего департамента	УПУ-203300	9 999,71	100 017,24	90 017,53
Алиева Гозер Зекер Кязим	УПУ2017-0101[illegible]	исторический факультет (департамент)	303-2.1	(136.03) Обучение по программам ВПО – заочная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс	УПУ-442031	37 500	45 000	7 500
Андреев Роман Викторович	УПУ2016-0101[illegible]	исторический факультет (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	восстановление	УПУ-352907	25 000	37 500	12 500
Андреева Евгения Леонидовна	ИСЛК2017-0101[illegible]	лингвистики (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	зачисление на первый курс	УПУ-174003	55 000	110 000	55 000
Аникин Александр Сергеевич	УПУ2017-0101[illegible]	филологический факультет (департамент)	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Абитуриент	Заключен договор	УПУ-352907	53 970	90 000,6	36 030,6
Аркадиев Михаил Андреевич	ИСЛК2014-010[illegible]	международных отношений (департамент)	303.5	(136.01) Обучение по программам высшего проф.образования - Очная форма обучения (иностр. студ. 2014)	Учится	зачисление на первый курс	ЭКО-200030	122 400	401 400	330 900

Рис. 2. Отчет «Расчеты со студентами», вариант «Только должники»

– вариант отчета «По всем студентам». Предоставляет информацию по всем студентам: обучающимся, отчисленным, у которых есть задолженность и у которых она отсутствует (рис. 3);



Расчеты со студентами

Параметры Начало периода
Окончание периода: 27.06.2016 0:00:00

Студент	Договор	ЛС/Подразд	Статья доходов	Состояние	Приказ	Содержание	Академ группа	Долг	Сумма по договору	Сумма оплачено
Мурашкина Кристина Алексеевна	ИПУ2012-[illegible]	304.3	(136.01) Обучение по программам высшего проф.образования - Очная форма обучения	Отчислен	[illegible]		[illegible]		265 600	265 600
Мурашкина Кристина Алексеевна	[illegible]	304.3	(136.01) Обучение по программам высшего проф.образования - Очная форма обучения	Отчислен	Расторжение договора [illegible]		[illegible]	-55 846,14		55 846,14
Мурашкина [illegible]				Отчислен	[illegible]		[illegible]	-23 600		23 600
Виноградова Анастасия Геннадьевна	[illegible]	304.4	(136.04) Обучение по программам высшего проф. образования - Обучение на ФЭО (экзамен)	Отчислен	[illegible]		УПУ-[illegible]	-17 286,7		17 286,7
Виноградова Анастасия Игоревна	ИПУ2013-[illegible]	304.3	(136.02) Обучение по программам высшего проф. образования - Обучение на ЭФЛ	Отчислен	[illegible]		[illegible]	-1 600	99 960	101 560
Виноградова Анастасия Игоревна	ИПУ2011-[illegible]	304.3	(136.01) Обучение по программам высшего проф.образования - Очная форма обучения	Отчислен	[illegible]	смена формы обучения	УПУ-[illegible]		134 527,46	134 527,46
Виноградова Анастасия Михайловна	ИПУ2016-[illegible]	304.2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Отчислен	[illegible]	[illegible] учебного плана	УПУ-[illegible]	-252 991,59	-75 221,59	177 770
Виноградова Валерия Вадимовна	ИПУ2014-[illegible]	87	Очная форма обучения граждан России (прием 2014)	Отчислен	[illegible]	собственное желание	УПУ-[illegible]	15 480,05	313 480,05	298 000
Виноградова Ирина Александровна	ИСЛК2016-[illegible]	303-2.1	(136.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Учится	[illegible]	зачисление на второй курс			241 040	241 040
Виноградова Наталья Николаевна	ИПУ2014-[illegible]	304.2	(136.02) Обучение по программам высшего проф. образования - Обучение на ЭФЛ	Отчислен	[illegible]	[illegible] учебного плана			58 463,86	58 463,86
Виноградова Наталья Николаевна	ИПУ2014-[illegible]	304.2	(136.02) Обучение по программам высшего проф. образования - Обучение на ЭФЛ	Абитуриент	[illegible]	Заключен договор			58 463,86	58 463,86

Рис. 3. Отчет «Расчеты со студентами», вариант «По всем студентам»

– вариант отчета «Должники с группировкой по кафедрам». Вариант отчета, необходимый группе пользователей, имеющий доступ к различным лицевым счетам, а также пользователям, у которых владельцем лицевого счета является институт (система позволяет идентифицировать принадлежность договора к обучающему подразделению относительно образовательной программы, по которой обучается студент (рис. 4));

– вариант отчета «Абитуриенты». Данный вариант отчета необходим для отслеживания приемной кампании пользователем и поступления денежных средств по новым договорам подразделения (рис. 5).

Расчеты со студентами

Параметры: Начало периода:
Окончание периода: 27.06.2018 0:00:00

маркетинговых коммуникаций и брендинга (департамент)

Студент	Договор	Статья доходов	Состояние	Содержание	Академ группа	Долг	Сумма по договору	Сумма оплачено
Акулова Маргарита Александровна			Учится	зачисление на первый курс	УПЗ-351604к	35 360	204 120	168 760
Безгачева Татьяна Владимировна			Учится	восстановление		5 490	154 060	148 570
Ваганов Максим Сергеевич			Учится	зачисление на первый курс		34 000	68 000	34 000
Гасанов Рашад Ризван оглы			Учится	зачисление на первый курс	УП-171001	65 400	130 800	65 400
Стещенко Елена Борисовна			Учится	зачисление на первый курс	УПЗ-441604к	50 380	264 840	214 460
Итого						190 630	821 820	631 190

менеджмента (департамент)

Студент	Договор	Статья доходов	Состояние	Содержание	Академ группа	Долг	Сумма по договору	Сумма оплачено
Гурьянова Кристина Александровна			Учится	смена направления обучения	ЭМ-263601	19 318,36	62 400	43 081,64
Зыкина Валерия Витальевна			Учится	смена направления обучения	ЭМ-263601	62 400	62 400	
Князев Александр Алексеевич			Учится	восстановление	ЭМ-263602	30 572,6	135 200	104 627,4
Юрина Валерия Евгеньевна			Учится	смена направления обучения	ЭМ-173601	5 479,14	80 516,13	75 036,99
Итого						117 770,1	340 516,13	222 746,03

Рис. 4. Отчет «Расчеты со студентами», вариант «Должники с группировкой по кафедрам»

Расчеты со студентами

Параметры: Начало периода:
Окончание периода: 27.06.2018 0:00:00

Отбор: Состояние Равно "Абитуриент"

Студент	Договор	ПОПодразделение	Статья доходов	Состояние	Приказ	Содержание	Год зачисления	Долг	Сумма по договору	Сумма оплачено
Аванова Анастасия Романовна	УТУ2018-010115963	303-2.1	Невыясненная статья доходов	Абитуриент	010115963 от 15.01.2018	Заключен договор	2016/2017	50 348,57	50 348,57	
Аугт Ольга Андреевна	УТУ2018-010115905	303-2.1	Невыясненная статья доходов	Абитуриент	010115905 от 15.04.2018	Заключен договор	2013/2018	34 100	34 100	
Ахмедиев Ахмет Ахмедович	УТУ2018-010115739	303-2.1	(130.03) Обучение по программам ВПО – заочная форма обучения	Абитуриент	010115739 от 01.18.2018	Заключен договор	2014/2015	-6 541,42	7 851,67	13 392,09
Ахмедова Эльза Дадаевна	УТУ2018-010114968	303-2.1	(130.03) Обучение по программам ВПО – заочная форма обучения	Абитуриент	010114968 от 06.46.2018	Заключен договор	2013/2014		4 264,44	4 264,44
Баранова Юлия Максимовна	УТУ2018-010114879	303-2.1	(130.01) Обучение по программам ВПО – очная форма обучения	Абитуриент	010114879 от 14.04.2018	Заключен договор	2015/2016	-404,38	56 588	56 984,38

Рис. 5. Отчет «Расчеты со студентами», вариант «Абитуриенты»

Предоставление отчетности о движении и распределении денежных средств по лицевым счетам УрФУ

Следующим этапом по совершенствованию системы управленческого учета для подразделений университета стало добавление функционала по отслеживанию движения денежных средств на лицевом счете. Основой данного функционала служит отчет «Движение средств». В нем отображаются средства, поступившие на лицевой счет подразделения, после распределения по смете, а также расходы подразделения за выбранный пользователем период. Это позволяет сотруднику, ответственному за экономическое сопровождение лицевого счета, оперативно отслеживать и контролировать доходы и расходы подразделения, направлять их на необходимые нужды.

Пользователь формирует отчет о движении средств, указывая при этом период (дата начала и дата окончания периода), а также при необходимости выбирает лицевой счет подразделения. Опция выбора лицевого счета обусловлена тем, что пользователь может быть ответственным за ведение нескольких лицевых счетов подразделения и для удобства использования ему предоставлена возможность выбора лицевого счета. Экономист подразделения также может не указывать лицевой счет, при этом отчет предоставит данные по всем лицевым счетам, к которым у него есть доступ, а также будет предоставлена информация о средствах подразделения, находящихся на транзитном лицевом счете. Транзитный лицевой счет предназначается для учета денежных средств, нераспределенных на лицевой счет по различным препятствующих этому факторам (отсутствие данных о контрагенте либо договоре и т. д.). При предоставлении недостающих данных в бухгалтерию университета денежные средства распределяются на лицевой счет подразделения. Данная функция в значительной мере облегчает экономистам подразделения и сотрудникам бухгалтерии университета уточнение назначения платежей.

Отчет «Движение средств» пользователь может сформировать в двух вариантах:

1. «Движение средств по статьям». Вариант отчета предоставляет данные о движении денежных средств (доходах и расходах) на лицевом счете подразделения в разрезе статей доходов и статей затрат. Ключевые атрибуты отчета:

– лицевой счет подразделения. Указывается лицевой счет подразделения, по которому сформирован отчет. Лицевых счетов может быть несколько в случае, если пользователь имеет к ним соответствующий доступ. При формировании отчета по нескольким лицевым счетам присутствует группировка для разграничения поступлений между ними. Также пользователь может сформировать отчет по отдельно выбранному лицевому счету;

– статья, лицевой счет – источник. В данном поле указывается наименование статьи доходов или затрат, а также ее код;

– контрагент. Указывается контрагент, по которому произведена операция дохода или расхода;

– остаток на начало периода. Указывается остаток денежных средств у лицевого счета подразделения на начало периода, за который сформирован отчет;

– приход. Сумма прихода. Сумма указывается как по статье, так и в детализации статьи по контрагентам, а также итого;

– расход. Сумма расхода. Сумма указывается расходов как по статье, так и в детализации статьи по контрагентам, а также итого;

– остаток на конец периода. Указывается остаток денежных средств у лицевого счета подразделения на конец периода, за который сформирован отчет (рис. 6).

ЛС Подразделения	Статья, Л/С источник	Контрагент	Остаток на начало периода	Приход	Расход	Остаток на конец периода
10			88 448,28	161 438,70	138 124,50	111 762,48
10	(111.0.211) Фонд оплаты труда, 10				28 683,33	
10	(119.0.213) Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников, 10				8 662,36	
10	(130.56) Информационно-библиотечные услуги с НДС, 10			4 067,80		
10	(610.1.610) Внутренние перечисления подразделениям университета, за исключением обособленных, 10				59 139,81	
10	(610.1) Внутренние перечисления подразделениям, 10				31 350,00	
10	(610.2.610) Внешние перечисления обособленным подразделениям, 10				10 289,00	
10	Информационно-библиотечные услуги, 10			157 370,90		
Итого			88 448,28	161 438,70	138 124,50	111 762,48

Рис. 6. Отчет «Движение средств», вариант «Движение средств по статьям»

2. «Операции». Данный вариант отчета предоставляет информацию о доходах и расходах на лицевом счете подразделения с детализацией данных в разрезе операции (по доходу либо расходу).

Ключевые атрибуты отчета:

– лицевой счет подразделения. Указывается лицевой счет подразделения, по которому сформирован отчет;

– дата операции. Указывается дата операции по приходу либо расходу денежных средств;

– договор. Поле содержит информацию о номере договора и его наименовании, по которому произведена операция;

– контрагент. После с указанием наименование контрагента;

– процент. Указывается процент отчисления по смете распределения доходов и расходов;

– остаток на начало периода. Указывается сумма остатка денежных средств на начало периода, за который сформирован отчет;

– приход – сумма 100%. Указывается сумма, поступившая на расчетный счет УрФУ до распределения по смете доходов;

– приход – сумма. Указывается сумма, поступившая на лицевой счет подразделения после распределения по смете доходов;

– расход – сумма. Указывается сумма расхода по операции;

– остаток на конец периода. Указывается сумма остатка денежных средств на конец периода, за который сформирован отчет (рис. 7).

Предоставление отчетности для руководства университета

Отчет «Расходование лимитов» используется проректорами УрФУ для контроля расходования денежных средств, направляемых на содержание и совершенствование деятельности

ЛС Подразделения Дата операции	Договор	Контрагент	процент	Остаток на начало периода	Приход Сумма 100% Сумма	Расход Сумма	Остаток на конец периода
10				88 448,28	168 165,31 161 438,70	138 124,50	111 762,48
01.02.2016	Основной договор (Услуги библиотеки)	Услуги библиотеки	96		16,95 16,27		
01.02.2016	Основной договор (Услуги библиотеки)	Услуги библиотеки	96		370,34 355,53		

Рис. 7. Отчет «Движение средств», вариант «Операции»

курируемых подразделений. Отчет формируется за текущий календарный год и содержит следующую информацию:

– признак защищенности – защищен лимит или не защищен. Этот признак обозначает наличие (отсутствие) возможности перераспределение средств распорядителем на другие статьи затрат;

– лицевой счет подразделения – указывается наименование направления расходования денежных средств;

– контрагент – наименование юридического/физического лица;

– договор – поле, содержащее номер и наименование договора поставка/оказания услуг;

– срок поставки – указывается дата исполнения договора;

– сумма лимита, выделенная к расходу – указывается общая сумма направления лимита, выделенная к расходу;

– сумма, акцептованная ПФУ – сумма, которая принята к расходу в планово-финансовом управлении;

– сумма контрактации – указывается сумма принятых к расходу обязательств по заключенным договорам как по направлению в общем, так и с детализацией по договорам;

– сумма оплаты – указывается фактическая сумма оплаты (рис. 8).

Отчет по расходованию лимита проректора

Признак защищенности ЛС Подразделения Контрагент	Договор	Срок поставки	Сумма лимита, выделенная к расходу	Сумма акцептованная ПФУ	Сумма контрактации	Сумма оплаты
Защищен						
Лимиты проректоров						
Лимиты на 2018 год						
Лимит проректора по науке на 2018 год						
Лимит проректора по науке по приказу-2018						
Защищенные направления лимита проректора по науке 2018 г.						
Комплектование библиотечного фонда						
Финансирование диссертационных советов						
Приобретение электронных версий баз данных (ЗНБ), предоставление доступа к электронной библиотеке						
Не защищен						
Лимиты проректоров						
Лимиты на 2018 год						
Лимит проректора по науке на 2018 год						
Дополнительно выделенные в 2018 году проректору по науке средства						
Итого						

Рис. 8. Отчет «Расходование лимитов»

Электронный документооборот смет распределения доходов и расходов между подразделениями УрФУ

Смета распределения доходов и расходов является основополагающим документом подразделения, который позволяет осуществлять регулирование денежных средств на лицевом счете. Данный документ позволяет пользователю, ответственному за экономическое сопровождение лицевого счета подразделения, используя предоставленные ему инструменты (отчеты по движению денежных средств, отчеты по задолженностям обучающихся по договорам на оказание платных образовательных услуг) произвести планирование до-

ходов и расходов на будущие периоды.

Бизнес-модель согласования документа «Смета распределения» предполагает несколько этапов:

1. Создание документа. Пользователь последовательно заполняет реквизиты документа:

– период. Указывается период планирования, на который составляется смета;

– лицевой счет. Пользователь указывает лицевой счет, по которому создается документ;

– остаток на начало периода. Пользователь указывает остаток на начало период, который он может получить из отчета «Движение денежных средств»;

– заполнить поступления. При использовании данного функционала документа происходит автоматическое заполнение документа табличной части «Внешние поступления». Заполнение документа производится на основании процента распределения по статьям доходов подразделения, установленного приказом ректора «О распределении средств». Электронная версия приказа «О распределении средств» вносится в информационную систему 1С сотрудниками планово-финансового управления;

– пользователь указывает плановые суммы поступлений по статьям доходов;

– табличная часть «Выплаты» заполняется пользователем для планирования расходов подразделения по статьям (рис. 9).

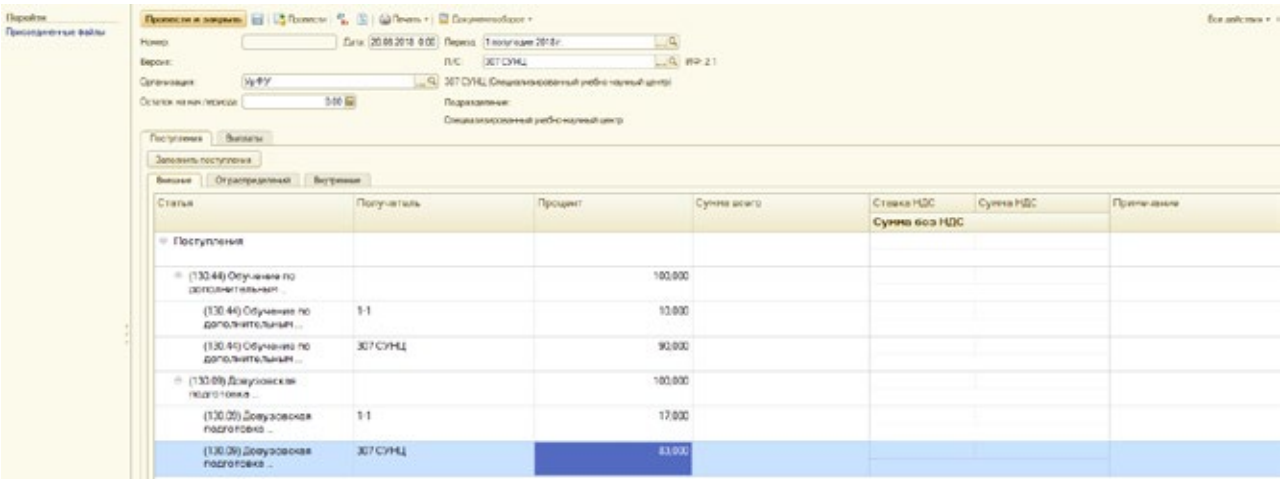


Рис. 9. Документ «Смета распределения»

2. Подписание документа у руководителя подразделения. После создания документа в системе пользователь распечатывает и подписывает бумажный вариант у руководителя подразделения. Электронную (отсканированную) версию подписанного документа пользователь добавляет к документу в системе во вкладке «Присоединенные файлы». Данный функционал хранения сканированных версий документов необходим также для передачи дополнительных документов, связанных со сметой.
3. Согласование документа. Для согласования документа в электронном виде пользователь нажимает «Документооборот», затем «Согласовать». Передача документа осуществляется сотруднику планово-финансового управления. В случае наличия замечаний к документу экономист ПФУ заполняет комментарий к документу, примечание в табличной части и изменяет состояние документа на «Отклонен». Пользователь, ответственный за составление документа, вносит изменения в документ, устранив указанные замечания, и вновь отправляет на согласование.

После успешного согласования документ приобретает статус «Принят к учету». В дальнейшем для пользователей данный документ имеет запрет на редактирование в виду того, что дальнейшие поступления на указанный в документе период будут распределяться по документу, принятому к учету.

Электронный документооборот договоров с покупателями, выставление счетов для покупателей подразделениями УрФУ

Раздел «Расчеты с покупателями» необходим пользователям для организации взаимодействия подразделений с внешними контрагентами и является одним из инструментов, позволяющих подразделениям осуществлять внебюджетную деятельность.

Ключевым объектом раздела является «Договор с покупателем». С помощью него в системе учитываются нетиповые договоры (описание типового договора оказания услуг высшего образования изложено в предыдущем издании сборника «Управление экономикой и финансами вуза: практики российских университетов»[1]) по различным видам деятельности: НИОКР, услуги рекламы, контрактное обучение (обучение по программам дополнительного профессионального образования, обучение на подготовительных курсах, договор с заказчиком на группу обучающихся), прочие услуги (проведение экспертиз, конференций, информационно-консультационные услуги). Данный сервис предполагает не только создание договора в системе, но и сопровождения в части пролонгации (дополнительные соглашения), выставление счетов, счет-фактур и актов выполненных работ как для контрагента, так и в бухгалтерию УрФУ.

Пользователю предоставляется доступ в соответствии с его зоной ответственностью по лицевым счетам. Пользователь может просматривать, создавать и редактировать только документы, к которым ему предоставлен доступ.

Создание документа в системе осуществляется в соответствии со следующей схемой бизнес-процесса:

1. Подписание договора между подразделением УрФУ и заказчиком в бумажном варианте.
2. Создание документа «Договор с покупателем» в информационной системе в электронном виде. Пользователь заполняет необходимые реквизиты (рис. 10):

– номер. Указывается номер договора;

– контрагент. Пользователь выбирает контрагента (плательщика) по договору. В случае отсутствия такового в справочнике «Контрагенты», пользователь создает нового контрагента и указывает его банковские реквизиты;

– вид договора. Пользователь выбирает из определенных видов договора;

– вид деятельности. Пользователь выбирает вид деятельности из предопределенного списка;

– сумма документа. Указывается сумма договора;

– валюта договора;

– лицевой счет. Автоматически заполняемое поле, определенное настройками пользователя относительно его зоны ответственности. При необходимости и наличия доступа к нескольким лицевым пользователь может его изменить;

– услуга. Пользователь выбирает оказываемую услугу из соответствующего справочника в зависимости от вида услуги: справочник «Номенклатура» и справочник «Образовательные услуги»;

– период действия: дата начала – указывается дата начала действия договора; дата окончания – указывается дата окончания действия договора;

– оферта. Атрибут устанавливается пользователем в случае, если данный договор действует в рамках существующего договора оферты;

– счет учета расчетов. Счет заполняется сотрудником бухгалтерии УрФУ;

– счет учета авансов. Счет заполняется сотрудником бухгалтерии УрФУ.

---

[1] *Агарков Г. А., Мухаметшин Э. Р.* Регламентация и автоматизация бизнес-процессов при оказании услуг высшего образования // Д. Г. Сандлер, А. К. Клюев. Управление экономикой и финансами вуза: практики российских университетов. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. С. 165–178.

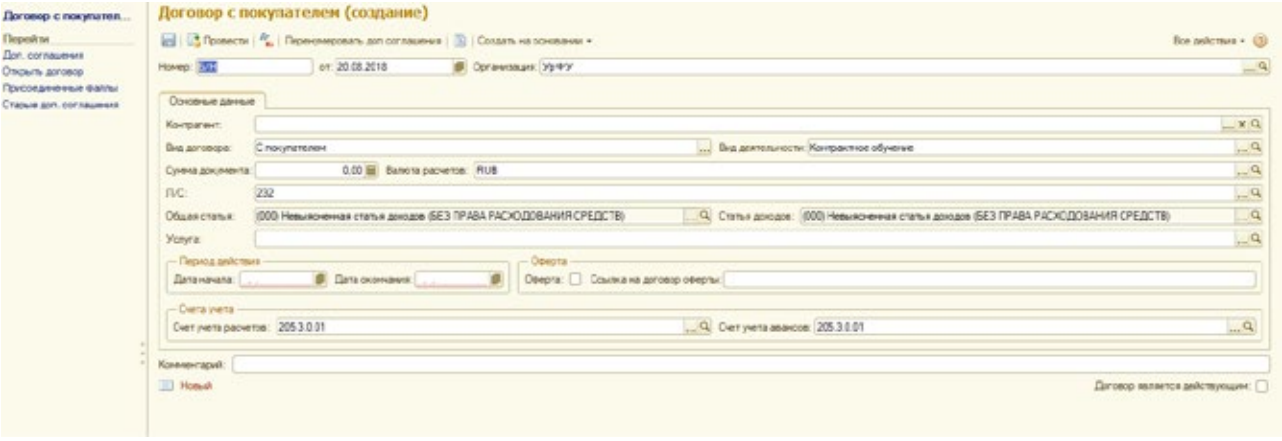


Рис. 10. Документ «Договор с покупателем»

3. Предоставление отсканированной версии договора в бухгалтерию УрФУ. Для этого пользователь прикрепляет файл к соответствующему договору во вкладке «Прикрепленные файлы».
4. Проведение документа и принятие к учету в информационной системе. Сотрудник бухгалтерии на основании отсканированной и электронной версии документа принимает к учету договор нажав «Принять к учету» либо отправляет на доработку, заполнив комментарий и нажав «Снять с учета».

Принятый к учету документ хранится в системе и предоставляется пользователю для дальнейшего его сопровождения. Так, для оплаты по договору пользователь может сформировать счет на оплату, а по окончании договора либо закрытия периода по дополнительному соглашению сформировать счет-фактуру и акт выполненных работ. Документы формируются в системе в электронном по формам, утвержденными постановлением Правительства РФ.

Результаты использования функционала

Создание блока управленческого учета для экономистов подразделений, сотрудников финансово-экономического блока УрФУ имеет высокий положительный результат в части снижения трудозатрат.

Информационная система как онлайн-технология позволяет независимо от местоположения использовать корпоративное программного обеспечение в сети Интернет. Количество внешних пользователей системы финансово-экономического блока составляет 568 пользователей. Из них:

– распорядители ФОР – пользователи, являющиеся руководителями направлений расходования лимитов, курируемых им подразделений (5 пользователей);

– менеджер подразделения по работе с нетиповыми договорами – пользователи, создающие договоры с покупателями и сопровождающие документы (112 пользователей);

– экономисты подразделений – пользователи, имеющие право на создание сметы, просмотр движения денежных средств, просмотр задолженностей по договорам на оказание платных образовательных услуг (448 пользователей).

Предоставление онлайн-отчетности в системе дает возможность оперативно отлеживать движение денежных средств на лицевом счете подразделения.

Электронный документооборот смет распределения доходов и расходов в значительной мере сокращает временные издержки при согласовании и подписании документа. С 01.01.2018 года 67 внешних пользователей, имеющие доступ к данному контуру, создали 372 документа «Смета поступлений выплат» по 111 лицевым счетам.

Внедрение электронного документооборота в части договоров с покупателями позволило не только сократить издержки на предоставление сведений о договоре в бухгалтерию УрФУ, но также дало возможность самостоятельного ведения договора и сопутствующих ему документов. За период с 01.01.2018 года 49 пользователей, работающих в контуре «Договоры с покупателями», создали 2347 договоров, имеющие дальнейшее отражение в бухгалтерском и управленческом учете УрФУ.

В перспективах развития модулей управленческого учета для подразделений университета предполагается:

1. Объединение учетных записей системы 1С с общим каталогом пользователей УрФУ. Таким образом пользователь личного кабинета получит доступ к комплексу программного обеспечения, объединенные в Единое информационное пространство вуза. Это позволит реализовать возможность добавления модулей управленческого учета в личный кабинет сотрудника, таких как предоставление отчета о движении денежных средств на лицевом счете подразделения; создание и согласование смет доходов и расходов подразделения.
2. Предоставление комплекса отчетов для материально ответственных лиц по объектам учета, находящимися на балансе подразделения с последующей интеграцией с личным кабинетом сотрудника.
3. Создание системы планирования стоимостей образовательных услуг позволит автоматизировать процесс составления приказа «Об установлении стоимости образовательных услуг». Наличие приказов позволит автоматизировать следующие процессы:

– передача данных в систему приема абитуриентов для оперативного информирования о стоимости обучения по образовательной программе;

– передача данных в систему учета договоров на оказание платных образовательных услуг позволит обеспечить дополнительный контроль при составлении договора с обучающимся;

– предоставление возможности формирования отчетов по соотношению плановых стоимостей обучения и фактических, по результатам заключенных договоров и стоимостей обучения с учетом скидок.

Информация об авторах

Мухаметшин Эдуард Радиевич, ведущий специалист технической поддержки отдела технологического сопровождения бухгалтерского, налогового и управленческого учета, e.r.muhametshin@urfu.ru

Агарков Гавриил Александрович, главный бухгалтер – начальник управления бухгалтерского учета и финансового контроля, g.a.agarkov@urfu.ru

Имущественный комплекс вуза: новые практики управления

Повышение загрузки аудиторного фонда: кейс МФТИ

Анохова Е. В., Дранко О. И.

Московский физико-технический институт (государственный университет)
Россия, 117303, г. Москва, ул. Керченская, 1а, корп. 1
anokhova.ev@mipt.ru, dranko.oi@mipt.ru

Ключевые слова: эффективное использование имущества вуза, управление имуществом, загрузка аудиторного фонда.

Введение

Цель разработки – сформировать модель поддержки управленческих решений по эффективному использованию имущества высших учебных заведений (далее – модель), провести внедрение для выработки решений по повышению эффективности деятельности вуза в целом для обеспечения достижения стратегических целей.

Для этого были решены следующие задачи:

– проведен анализ достаточности бюджета для содержания имущества вуза и обеспечения его текущей деятельности;

– осуществлено исследование возможности повышения эффективности использования имущества;

– разработана модель поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества вуза, которая в комплексе увязывает учебную и научную деятельность вуза, формирование расписания для студентов и загрузку аудиторий, финансирование расходов на содержание помещений и общежитий, а также бюджет вуза. Данная модель формируется из нескольких подмоделей: «учебная деятельность», «научная деятельность», «проживание», «стоимость использования», «развитие имущественного комплекса», «бюджет» – и может использоваться для имитационных расчетов «что если» для анализа различных сценариев изменения условий внешней среды и внутренних параметров управления (в частности, по достижению стратегических целей вуза) и прогноза результатов деятельности на основе расчетных показателей вуза [1].

Деятельность по управлению имуществом организации предполагает систему взаимосвязанных управленческих функций, которые осуществляются в трех направлениях – экономическом, техническом и правовом [2].

Повышение эффективности использования имущества позволяет обеспечить достижение роста целевых показателей вуза без дополнительных инвестиций со стороны государства. Модель позволяет оценить необходимую величину оптимизации удельных экономических показателей для формирования бездефицитного бюджета в условиях возможных сценариев изменения внутренних и внешних факторов. На практике в настоящее время модель использована для анализа одного из сценариев, связанных с повышением загрузки аудиторного фонда, основной этап внедрения запланирован на 4-й квартал, и, соответственно, эффекты должны проявиться позднее, после автоматизации модели и ее полномасштабного использования.

1. Задача повышения эффективности деятельности вуза

В условиях ограниченного финансирования организаций высшего образования важным аспектом формирования бездефицитного бюджета является определение экономической эффективности образовательных программ и повышение их доходности за счет оптимизации управленческих решений на основе рационального использования имущественного комплекса.

Основная цель управления имуществом вузов подчинена стратегии их развития и вытекает из нее: формирование условий, обеспечивающих высокий уровень оснащенности образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности путем повышения эффективности эксплуатации имущества и планирования его развития. Многие исследователи признают, что управление затратами на содержание имущества является достаточно проблематичным [3].

Вклад компоненты имущественного комплекса в рост доходности бюджета вуза может быть чрезвычайно существенным, и от эффективности его использования во многом зависит возможность достижения стратегических целей и обеспечение конкурентоспособности вуза. Основными целями решений, принимаемых лицами, осуществляющими управление имущественным комплексом вуза, являются инфраструктурное обеспечение основных бизнес-процессов (учебного процесса и научной деятельности) при повышении эффективности использования имущественного комплекса.

В качестве инструмента, используемого для принятий решений об использовании имущества вуза, была разработана «Модель поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества вуза». По фактической информации, нормативным показателям, а также возможным сценариям изменения внешней среды и внутренних параметров управления вузом, формируется прогноз результатов деятельности, который сравнивается с контрольными параметрами. На базе прогноза формируются предложения и принимаются управленческие решения на уровне ректората вуза и центров финансовой ответственности.

Характер принимаемых решений в значительной мере определяется целями деятельности рассматриваемого объекта – вуза. Соответственно, рассматриваются две основные характеристики использования имущества вуза:

– критерий 1 – коэффициент эффективности использования имущественного комплекса с привязкой к натуральным показателям, рассчитываемый как процент загруженности недвижимого имущества;

– критерий 2 – коэффициент маржинального дохода, определяемый как показатель маржинального дохода, разделенный на доход[1].

В данном кейсе рассматриваются ситуации по анализу «критерия 1».

В нормативных документах Минобрнауки России[2], являющихся методическими основаниями для подготовки Плана финансово-хозяйственной деятельности вузов и бюджетирования, вопросы комплексной эффективности использования имущественного комплекса не рассматриваются, поэтому разработанная модель является актуальной в свете существующих у вузов проблем.

2. Математическая модель поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества вуза

Математическая модель поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества вуза формируется из подмоделей (рис. 1):

[1] Показатель экономической эффективности.

[2] Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации»: Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 16.06.2016 № 717 [Электронный ресурс]. URL: http://docs.cntd.ru/document/420362641 (дата обращения: 17.08.2018).

– подмодель «Образовательная деятельность»: определение параметров организации образовательной деятельности (количество студентов, объем учебной нагрузки, количество и площадь учебных помещений различных категорий);

– подмодель «Научная деятельность»: определение параметров организации научной деятельности (площадь помещений, объем финансирования, количество научных сотрудников);

– подмодель «Проживание»: расчет площади жилых площадей, необходимых для проживания студентов, в соответствии с нормами Жилищного кодекса РФ[3];

– подмодель «Другие площади»: расчет прочих площадей помещений, используемых в процессе основной деятельности вуза;

– подмодель «Имущество»: расчет суммарного количества площадей, используемых в процессе деятельности вуза;

– подмодель «Стоимость использования»: расчет балансовой и остаточной стоимости имущества, затрат на его эксплуатацию и содержание;

– подмодель «Развитие имущества»: расчет затрат на строительство, модернизацию, реконструкцию, капитальный ремонт имущественного комплекса;

– подмодель «Бюджет»: расчет суммарных доходов/расходов и финансового результата деятельности вуза.

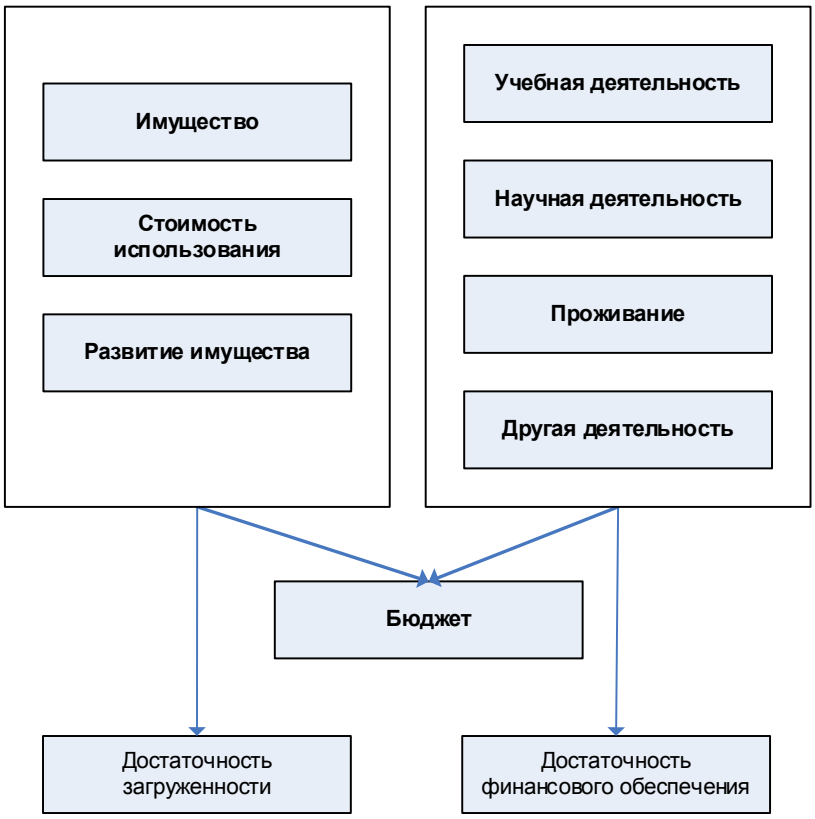


Рис. 1. Схема подмоделей

Ниже приведены формулы подмоделей в части, применяемой в данном кейсе:

– количество обучающихся $B_{всего} = \sum_{программы} \sum_{группы} B_{программы,\,группы}$;

– среднее количество обучающихся в группе, в том числе по категориям $K_{обуч.,групп}$

[3] Федеральный закон «О введении в действие Жилищного кодекса Российской Федерации» от 29 декабря 2004 г. № 189-ФЗ // Рос. газета. 12 января. 2005.

– количество академических часов по программам и группам $H_{всего} = \sum_{программы} \sum_{группы} H_{программы, группы}$;

– количество групп $G_{всего} = \sum_{программы} G_{программы}$;

– коэффициент количества обучающихся на одну группу $K_{обуч., групп} = B_{всего}/G_{всего}$;

– количество аудиторных академических часов по программам и группам $H_{ауд, всего} = \sum_{программы} \sum_{группы} d_{ауд, программы, группы} * H_{программы, группы}$;

– средний размер аудиторий $K_{площадь\ аудиторий}$;

– длительностью учебного года $T_{недель}$;

– количество аудиторных часов на одну аудиторию в неделю $K_{ауд.\ часов\ в\ неделю\ на\ аудиторию}$

В данном разделе рассматривается возможности изменения параметра загрузки аудиторий помещений в образовательной деятельности вуза.

Исходная информация

1. Расписание по аудиториям с разбивкой по неделям и семестрам.
2. Дополнительно доступная информация по расписанию – начало и конец занятий.
3. Расписание по аудиториям в разрезе школ (факультетов) и дням недели, включающее информацию о предельной вместимости аудитории.

Для принятия оперативных решений по формированию расписания дополнительно требуется следующая информация:

– категории аудиторий;
– возможность взаимозаменяемости аудиторий;
– локации аудиторий.

Алгоритм изменения загруженности аудиторий

В алгоритме изменения загруженности аудиторий предполагается:

– аудитории одной категории (и локации) взаимозаменяемы;
– средний процент загрузки аудиторий, при котором расписание формируется относительно легко, составляет 70 % (экспертная оценка).

Шаг 1. Определяется категория аудиторий, в рамках которой проводится улучшение целевого критерия анализа.

Шаг 2. Определяется средний процент загруженности аудиторий

Шаг 3. Задается (целевой) процент улучшения загруженности аудиторий.

Шаг 4. Аудитории сортируются по уменьшению количества часов.

Шаг 5. Рассматривается возможность перераспределения занятий с наименее загруженных аудиторий. Занятия с самой незагруженной аудитории («последней» после сортировки) переносятся на «первую» (в списке после сортировки) аудиторию, загруженную ниже целевого показателя. То есть:

– если аудитория загружена выше целевого показателя, загрузка остается неизменной;
– если аудитория загружена ниже целевого показателя, она загружается до целевого показателя;
– «последние» в списке аудитории освобождаются.

Цикл повторяется, пока «первые» и «последние» аудитории не начнут совпадать.

Шаг 6. Алгоритм повторяется для каждой недели каждого семестра.

Шаг 7. Высвобождающиеся аудитории «передаются» (информационно) в свободный фонд. Определяется количество и площадь высвобождаемых аудиторий.

Анализ загруженности и перераспределения аудиторий в вузе с невысокой загрузкой рассмотрен в [4].

3. Анализ развития имущества вуза с помощью модели

Варианты частных и комплексных сценариев, в которых изменяются параметры модели поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества, были рассмотрены при распределении помещений в МФТИ. Наибольшая заинтересованность использования модели для анализа сценария, связанного с повышением загрузки аудиторного фонда, рассматриваемого в настоящем кейсе, наблюдалась у учебного управления, кафедр, школ (факультетов). Незначительное сопротивление было в части предоставления информации о фактической загрузке помещений в разрезе подразделений и видов деятельности.

Анализ контингента обучающихся

В табл. 1 представлены данные о текущем контингенте обучающихся.

Типовая схема аудиторных занятий в институте следующая: бакалавриат с 1-го по 3-й курс занимается в институте 5–6 дней в неделю, 4-й курс – 3 дня в неделю – 1-й семестр, 2 дня в неделю – 2-й семестр, остальные дни – базовые; 1-й курс магистратуры – 1–2 дня в неделю, 4 дня в неделю – базовые дни, что представлено в табл. 2. Небольшое количество студентов, обучающихся по программам специалитета, не влияет на анализ данной ситуации существенным образом, поэтому не указано в таблице.

Таблица 1

Текущий контингент обучающихся

Курс	Уровень образования			
	Бакалавриат	Магистратура	Аспирантура	Всего
Бакалавриат 1	1282			1282
Бакалавриат 2	1160			1160
Бакалавриат 3	1054			1054
Бакалавриат 4	982			982
Магистратура 1		959		959
Магистратура 2		977		977
Аспирантура 1			216	216
Аспирантура 2			229	229
Аспирантура 3			226	226
Аспирантура 4			241	241
Всего	4478	1936	912	7326

Занятия в базовые дни проходят на территории «базовых» организаций и не требуют аудиторий основной территории вуза.

Общее количество групп – 248 по бакалавриату, 159 по магистратуре. По аспирантуре основная аудиторная нагрузка на территории института проходит в потоковых и специализированных аудиториях.

Таблица 2

Количество дней аудиторных занятий на основной площадке

Курс	Уровень образования		
	Бакалавриат	Магистратура	Аспирантура
Бакалавриат 1	6		
Бакалавриат 2	6		
Бакалавриат 3	5		
Бакалавриат 4	2,5		
Магистратура 1		2	
Магистратура 2		1	
Аспирантура 1			2
Аспирантура 2			–
Аспирантура 3			–
Аспирантура 4			–

Анализ начальной загрузки аудиторий

Для проведения анализа потребовалось определить, какая загруженность аудиторий может считаться «нормальной». Здесь следует отметить специфику вуза, который со времени своего основания в учебных планах студентов имел загрузку по 40–42 аудиторных часов в неделю. Но в качестве компенсации высокой суммарной нагрузки академический час установлен в уменьшенном объеме – 40 минут.

В качестве норматива загрузки аудиторий была установлена загрузка шесть пар в день, 7 дней в неделю, итого – 84 академических часа.

Дискуссионный вопрос: рассматривать ли загрузку имущественного комплекса в течение 6 или 7 дней в неделю. С одной стороны, для проведения основных образовательных программ аудитории по воскресеньям не используются. С другой – имущественный комплекс вуза может использоваться не только для основных образовательных программ, но и для дополнительных образовательных программ (абитуриенты, образование взрослых), а также внеучебной деятельности (хоры, танцы, конкурсы и т. п.). Это повышает степень использования имущественного комплекса вуза. Некоторые мероприятия не дают прямого экономического эффекта, но есть косвенный (формирование студенческой среды, творческой атмосферы, коворкинги и т. п.).

Анализ загрузки потоковых и семинарских аудиторий до оптимизации приведен на рис. 2. Загрузка аудиторий составляла от 38 до 84 часов в неделю, в среднем – 62 часа, или 73 % от установленного «норматива».

Задачи роста

Участие вуза в программе «5-топ-100», а также необходимость выполнения показателей рейтинга качества финансового менеджмента, поставили новые задачи. Объем оказываемых услуг по образовательной деятельности и научно-исследовательской работе должен значительно возрасти; необходимо также увеличить количество иностранных студентов. Повышение имиджа вуза привело к повышению интереса со стороны абитуриентов и увеличению приема на 10 %.

Увеличение объемов деятельности организации зависит от роста ее имущества [5].

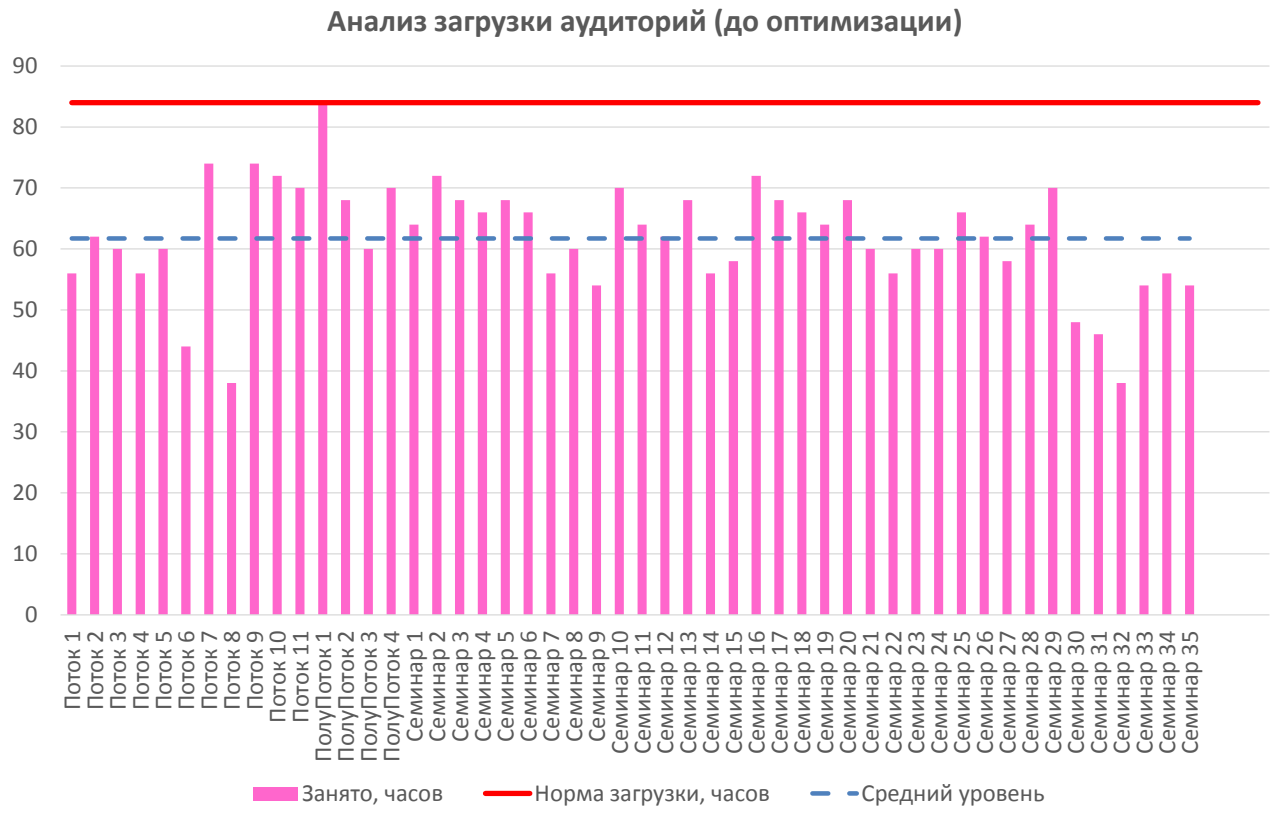


Рис. 2. Анализ загрузки аудиторий до оптимизации

Увеличение количества студентов приводит к возникновению «узких мест» в формировании учебного расписания.

Варианты решений

Для достижения целевых показателей роста руководство вуза осуществило целых ряд управленческих решений по оптимизации использования недвижимого имущества. Некоторые из них отражены ниже.

• Была проведена инвентаризация реального использования помещений.

• Увеличение количества аудиторий. В частности, рассмотрен вопрос о перепрофилировании переговорной в аудиторный фонд и разделении ее на три аудитории.

• По ряду учебных циклов с высокой содержательной нагрузкой (математика, иностранный язык), которые ранее ставились в расписание только в утренние часы, была удлинена продолжительность учебного дня. В частности, было пересмотрено учебное расписание для проведения 4–5 пар по иностранному языку вместо традиционных 3–4.

• Так как оснащение научных лабораторий требует времени, было принято решение использовать для проведения семинарских занятий три временно свободных помещения научных лабораторий.

• Активизация работы по дополнительному образованию абитуриентов и обучающихся по целевым курсам, сочетающимся с направлениями научной работы вуза, в частности по информационным технологиям (для частичного переноса занятий в научные лаборатории и, соответственно, высвобождения учебных аудиторий).

Анализ загрузки аудиторий при реализации стратегии роста

Анализ загрузки потоковых и семинарских аудиторий после оптимизации использования имущества приведен на рис. 3.

Превышение «норматива» загрузки аудиторий объясняется удлинением времени работы семинарских аудиторий в вечернее время и выходные.

Из результатов анализа видно, что средняя загрузка аудиторий составляет 81 час в неделю, или 96 % от принятого норматива. Дальнейшее увеличение количества учебных групп без накладок в расписании выглядит затруднительным.

Сравнение вариантов «до» оптимизации и «после» представлено на рис. 4 и в табл. 3.

Из диаграммы на рис. 4 виден эффект после реализованных мероприятий по дополнительной загрузке аудиторий: разница между столбиками гистограммы и кривой линией «до оптимизации».

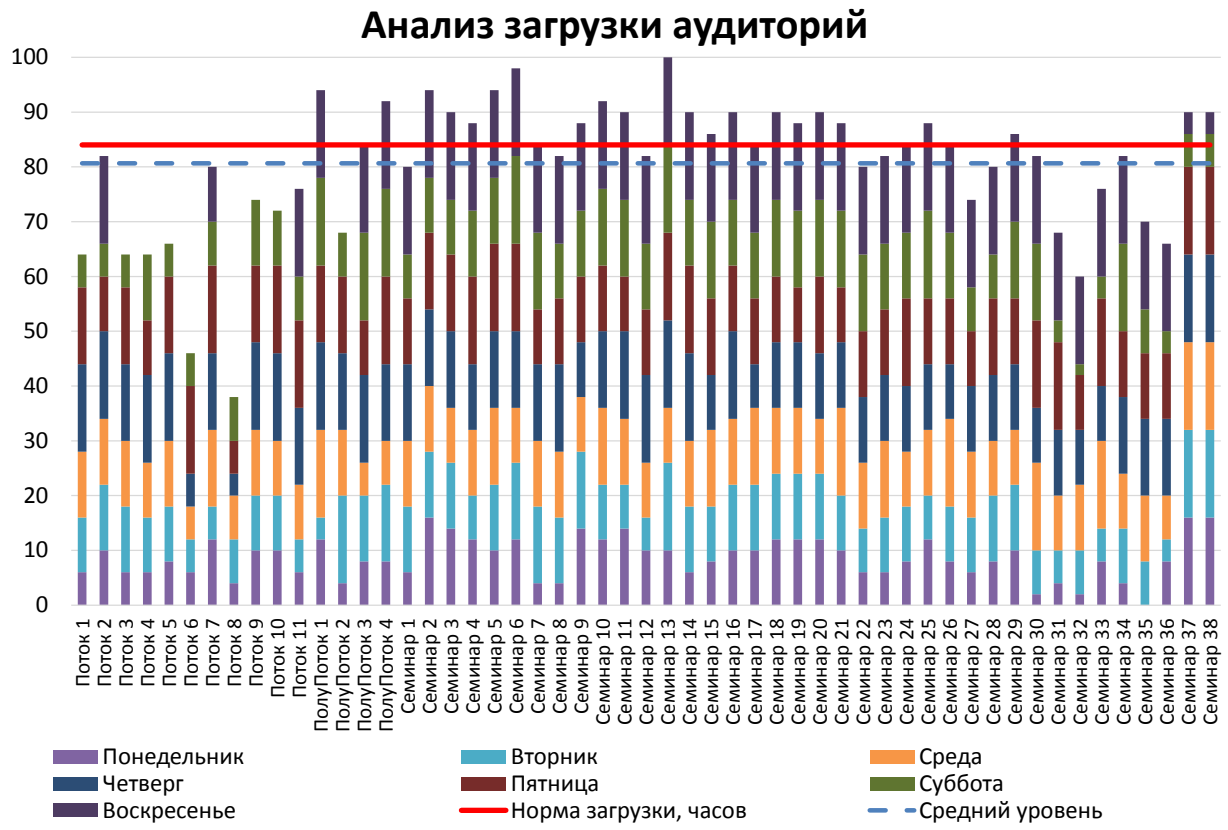


Рис. 3. Анализ загрузки аудиторий после оптимизации

Оптимизация потоковых и семинарских помещений общего назначения составила около 2,5 %. С одной стороны, всего лишь «2 %», с другой – целых «2 %»! Распространение опыта данного кейса на помещения всех учебных корпусов дает высвобождение 1000 кв. м площадей и заменяет необходимость строительства стоимостью около 85 млн руб. Кроме того, в результате использования модели достигнут главный результат: для всех групп обучающихся сформировано учебное расписание.

Выводы

– Повышение эффективности деятельности вуза частично компенсирует потребность в дополнительных площадях из-за роста набора студентов.

– Необходимы дополнительные площади для осуществления образовательной деятельности и проведения научно-исследовательских работ.

– Сценарий дальнейшего увеличения количества студентов практически не реализуем без строительства дополнительных помещений в рамках финансирования Федеральной адресной инвестиционной программы.

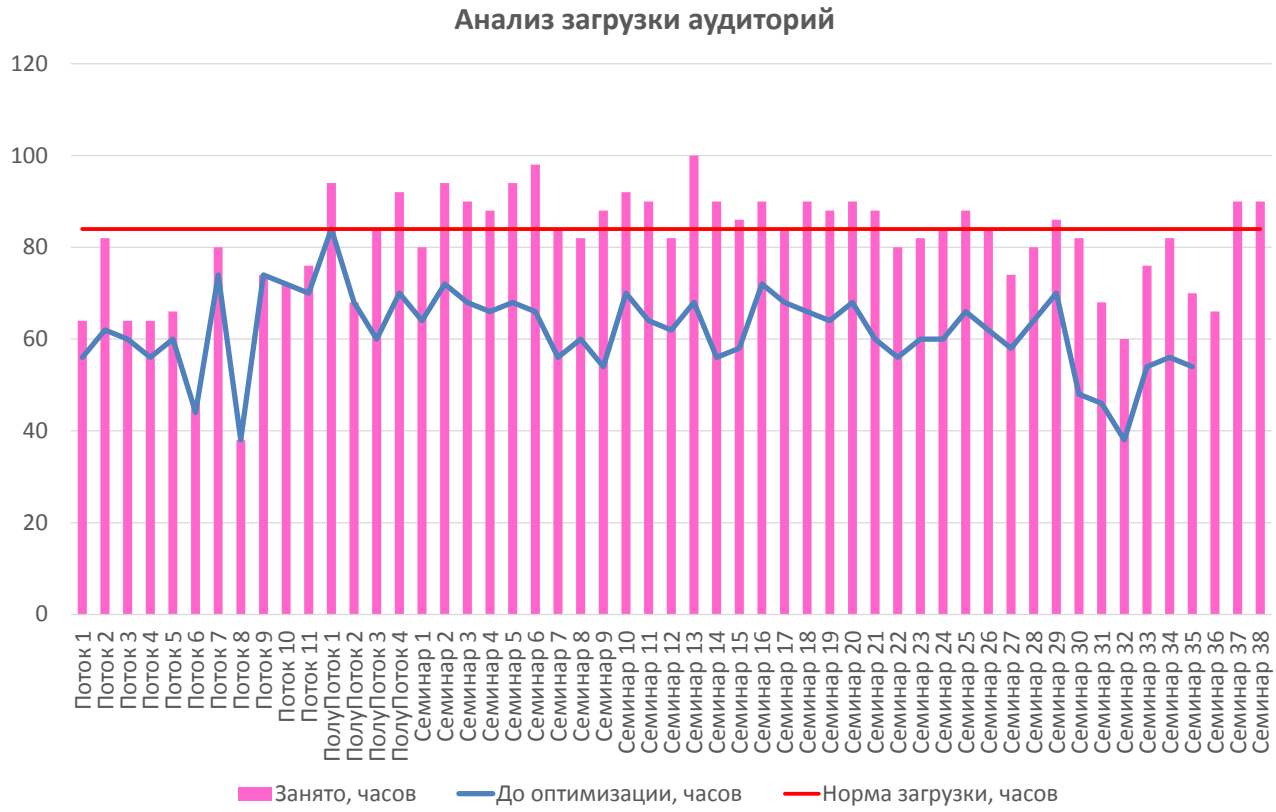


Рис. 4. Анализ загрузки аудиторий после оптимизации

Таблица 3

Сравнение вариантов «до» и «после» оптимизации

№	Показатель	Вариант «до»	Вариант «после»	Изменение
1	Количество неспециализированных аудиторий	50	53	3
2	Уровень загрузки аудиторий, %	74	96	22
3	Общая площадь аудиторий, кв. м	4218	4323	105

Результаты исследования

Предложена модель поддержки принятия управленческих решений в отношении недвижимого имущества вуза, состоящая из подмоделей учебной и научной деятельности вуза и некоторых вспомогательных моделей.

Модель использует информацию управленского учета, представленную в модельных таблицах с описанием параметров, и позволяет проанализировать возможные сценарии развития вуза и соотнести ожидаемые результаты со стратегией развития.

Исследование проведено на основе данных МФТИ и пилотного вуза.

Для анализа возможности перераспределения учебных занятий и загрузки учебных аудиторий в МФТИ был проведен анализ с применением разработанной модели, в результате которого было принято решение о корректировке учебного расписания и перераспределении учебных аудиторий, а также об изменении часов работы отдельных кафедр и использовании в учебном процессе трех научных лабораторий.

В результате использования модели оценены последствия принимаемых управленческих решений в виде частных сценариев загрузки аудиторий, рассмотрены и оценены комплексные сценарии изменений.

Применение модели для конкретных условий позволяет руководству целенаправленно задавать параметры развития вуза по достижению целевых показателей, определенных в стратегии развития в условиях ограниченного бюджета с учетом рисков. Имитационные расчеты позволяют выделить наиболее важные (существенные) факторы по влиянию на финансовый результат[4].

Оценить эффект от внедрения разработанной модели в соответствии с поставленной целью можно, используя:

– коэффициент эффективности использования имущественного комплекса с привязкой к натуральным показателям, рассчитываемый как процент загруженности недвижимого имущества;

– коэффициент маржинального дохода, определяемый как показатель маржинального дохода, разделенный на доход[5].

План внедрения модели поддержки управленческих решений по эффективному использованию недвижимого имущества вуза представлен в табл. 4 и содержит информацию о мероприятиях, сроках и ответственных за реализацию мероприятия. В целом за реализацию проекта отвечает проректор по экономике и финансам.

Таблица 4

План внедрения модели поддержки управленческих решений по эффективному использованию недвижимого имущества вуза

№	Мероприятие	Срок	Ответственный за исполнение	Контроль
1.	Инвентаризация помещений и определение их фактической загрузки по видам деятельности и подразделениям	2 недели	Заместитель председателя комиссии по распределению помещений	Председатель комиссии по распределению помещений
2.	Анализ загруженности аудиторий, формирование ранжированного перечня в разрезе видов деятельности и структурных подразделений	2 недели	Проректор по учебной работе и довузовской подготовке	Проректор по экономике и финансам
3.	Формирование и выбор приоритетных предложений по повышению степени загруженности аудиторий (помещений)	2 недели	Проректор по учебной работе и довузовской подготовке	Проректор по экономике и финансам
4.	Оценка и анализ влияния мероприятий по повышению загруженности аудиторий на бюджет вуза	1 месяц	Начальник финансово-экономического управления	Проректор по экономике и финансам
5.	Подготовка техзадания по автоматизации модели	2 недели	Начальник финансово-экономического управления	Проректор по экономике и финансам
6.	Автоматизация модели и ее внедрение для анализа комплексных и частных сценариев	2 месяца	Начальник управления информационных технологий	Проректор по экономике и финансам
7.	Внедрение модели для анализа комплексных и частных сценариев	1 месяц	Начальник финансово-экономического управления	Проректор по экономике и финансам

[4] В данном кейсе влияние оптимизационных мероприятий на финансовый результат не рассматривалось.

[5] В данном кейсе влияние оптимизационных мероприятий на значение данного экономического показателя не рассматривалось.

Список библиографических ссылок

1. *Анохова Е. В., Дранко О. И.* Повышение эффективности деятельности вуза на основе экономического моделирования // Университетское управление: практика и анализ. 2018. (В печати.)

2. *Киселева В. А., Овчинникова П. В.* К вопросу об эффективности управления имуществом предприятия // Вестн. ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2012. № 22. С. 3–12.

3. *Агеева И. А., Замбржицкая Е. С., Ягодин В. В.* Управление безубыточностью работы вузов на современном этапе // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 4. С. 76–83.

4. *Дранко О. И., Отарашвили З. А.* Использование метода «затраты эффект» для повышения коэффициента загрузки аудиторий вуза // Вестн. РосНОУ. 2016. № 4. С. 43–50.

5. *Герасимов Б. И., Коновалова Т. М., Спиридонов С. П., Саталкина Н. И.* Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2008. 160 с.

6. *Василенко Н. В., Линьков А. Я.* Экономика образования : учебник. М.: Инфра-М, 2018. 413 с.

Информация об авторах

Елена Владимировна Анохова, к. э. н., проректор по экономике и финансам МФТИ, anokhova.ev@mipt.ru.

Олег Иванович Дранко, к. ф.-м. н., доцент, заместитель заведующего кафедры инновационного менеджмента, dranko.oi@mipt.ru.

Инструменты эффективного управления помещениями университета

А. В. Берестова, М. В. Жабреев

Уральский федеральный университет
Россия, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19,
av.berestova@yandex.ru, m.v.zhabreyev@urfu.ru

Ключевые слова: имущественный комплекс; эффективность; расходы; помещения; структурное подразделение; закрепление помещений.

Университеты являются учреждениями, ведущими образовательную и, как правило, научно-исследовательскую деятельность. Вследствие этой специфики имущественный комплекс вуза по сравнению с другими учреждениями имеет свои особенности в управлении.

Во-первых, если говорить о федеральных вузах, то зачастую это большое количество зданий, находящихся в эксплуатации университета. Программа создания федеральных университетов [1] привела к образованию крупных имущественных комплексов, образованных путем интеграции нескольких уже функционировавших имущественных комплексов отдельных вузов. Поскольку стратегически каждый университет и, соответственно, его имущественный комплекс, развивается в какой-то степени уникально, то объединенный вуз сталкивается на этапе управления и эксплуатации интегрированной инфраструктуры, с одной стороны, с необходимостью управлять в рамках единых подходов, а с другой – в той или иной мере учитывать при этом существовавшие традиции. С точки зрения управления и эксплуатации, это ставит задачу эффективного и однонаправленного управления объединенным комплексом. Выходом из такой ситуации в организационном плане является создание структурного подразделения, на которое будет возложено управление имущественным комплексом объединенного университета и введение единых процедур, регламентирующих деятельность по управлению имуществом. Так, в Уральском федеральном университете (УрФУ) функция управления имущественным комплексом возложена на отдел по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства НУК (далее – ОПУИ).

Во-вторых, существенным фактором является специфика, задаваемая особенностями образовательной и научной деятельности. Данное обстоятельство влечет за собой необходимость упорядоченного и эффективного распределения не столько отдельных зданий, сколько площадей внутри даже одного здания. Таким образом еще одной особенностью является разнообразие форм целевого назначения помещений, которые включены в зоны ответственности разных структурных единиц университета и связаны с процессами обучения и исследований.

В целом проблема управления имуществом в университетах в связи с задачами модернизации высшей школы становится все более актуальной [2, 3]. В большей степени в связи с экономической ее составляющей – процесс управления имуществом подразумевает большие расходы, связанные как с эксплуатацией существующих объектов, так и с введением новых. Большинство исследователей и практиков рассматривают данную проблему на уровне управления зданиями и сооружениями. Однако нам представляется, что, как показано выше, одной из основополагающих частей этого процесса является управление помещениями как единицей имущественного комплекса. Обновление инфраструктуры, совершенствование организационной структуры университета и повышение эффективности управления являются одними из приоритетных направлений развития УрФУ[1]. Рассмотрев проблему

[1] Согласно Программе развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 годы.

с этой точки зрения, можно говорить о более эффективном управлении имуществом, что, как следствие, находит свое отражение в ярко выраженном положительном экономическом эффекте, который проявляется в следующем:

1. Снижение расходов на создание новых площадей вследствие более эффективного использования существующих помещений.
2. Снижение расходов на ремонт и (или) перепланировки, так как помещения эффективно распределены по структурным подразделениям, соответственно, используются непосредственно по своему целевому назначению и нет необходимости производить ремонтные работы и (или) перепланировки из-за изменения целевого назначения помещения.
3. Достижение синергетического эффекта, вследствие которого в целом оптимизируются издержки на эксплуатацию имущественного комплекса.

Деятельность УрФУ в отношении эффективного управления имущественным комплексом на этапе эксплуатации объектов на уровне единицы имущественного комплекса – отдельного помещения (далее – управление помещениями) – осуществляется по нескольким направлениям:

– осуществление процедуры закрепления помещений за структурными подразделениями;

– проведение проверок эффективности использования помещений, закрепленных за структурными подразделениями;

– проведение проверок эффективности использования оборудования;

– эффективное управление помещениями за счет внедрения новых бизнес-моделей в отношении закрепления площадей за структурными подразделениями в первую очередь на основе перераспределения ответственности за эксплуатацию помещений с точки зрения экономики.

Процедуры закрепления и проведения проверок эффективности помещений и оборудования

Все помещения университета классифицированы на пять типов: административные, учебные, научные, жилые, прочие. Каждому типу помещений соответствуют категории. Так, например, к типу «учебное» относятся категории «учебная лаборатория», «учебная аудитория» и др.

Использование помещений университета осуществляется по одному из трех вариантов: сдаются в аренду; используются непосредственно университетом; либо, если не осуществлен ни один из перечисленных двух вариантов, находятся в резерве. В статье рассмотрено управление помещениями исключительно в рамках взаимодействия с внутриуниверситетскими подразделениями.

Процедура закрепления помещений за структурными подразделениями является основополагающим этапом в цепочке управления помещениями, решая следующие задачи:

– эффективное распределение площадей между структурными подразделениями вуза согласно их целевому назначению;

– упорядочение процесса управления площадями;

– осуществление эффективного и своевременного решения проблем, возникающих в ходе процесса управления площадями.

Проведение процесса закрепления регламентируется документированной процедурой, введенной в действие приказом ректора[2]. На рис. 1 приведена блок-схема осуществления данного процесса. Начало процесса закрепления обусловлено обоснованной необходимо-

[2] Документированная процедура «О закреплении помещений за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ».

Приказ № 532/03 от 02.07.2012 «О введении в действие документированной процедуры “Закрепление помещений за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ” и документированной процедуры “Проведение проверок эффективности использования помещений, закрепленных за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ”».

стью того или иного структурного подразделения в дополнительных площадях, предпосылкой которой служат, как правило, либо непосредственно создание нового структурного подразделения, либо введение новых функций для уже существующего.

Служебная записка является тем внутриуниверситетским документом, который инициирует начало процесса закрепления. Структурное подразделение вправе указать, какие именно помещения желательны для закрепления. Необходимыми условиями также является требование самостоятельно произвести расчет необходимых площадей в качестве обоснования, а также привести информацию об уже имеющихся помещениях, сотрудниках и специфике, предполагаемой на новых площадях деятельности.

Приведенные данные подлежат обязательной проверке, которая производится на основе оценки эффективности использования помещений и оборудования.

Обязательными условиями, также отраженными в блок-схеме, на основании которых возможно произвести закрепление, являются:

– положительные результаты произведенных проверок эффективности использования помещений и оборудования;

– предполагаемые к закреплению помещения не расположены в здании, не введенном в эксплуатацию,– в таком случае помещения не закрепляются;

– данные помещения не являются жилыми помещениями, расположенными в здании студенческого общежития, поскольку в этом случае они автоматически закрепляются за структурным подразделением объединенного студенческого городка;

– также они не являются общеуниверситетскими помещениями, поскольку в таком случае они не закрепляются;

– не относятся к категориям «электрощитовая», «трансформаторная подстанция», так как в таком случае они закрепляются только за структурным подразделением отдела главного энергетика; и к категориям «теплопункт», «насосная», «вентиляционная» – они закрепляются за структурным подразделением отдела главного механика.

Если какое-либо из приведенных условий не выполняется, то в закреплении помещений структурному подразделению будет отказано, обоснование будет отражено в акте проверки эффективности использования помещений и (или) в ответной служебной записке структурному подразделению.

Мероприятия по предотвращению ситуации, послужившей причиной отказа в закреплении помещений, осуществляются как со стороны структурного подразделения, так и со стороны ОПУИ. Если ситуация такова, что предоставление запрашиваемых помещений неосуществимо вследствие неудовлетворительных результатов проверок эффективности использования помещений/оборудования, то структурное подразделение оптимизирует использование имеющихся у них помещений, после чего цикл повторяется. Со стороны ОПУИ обеспечивается контроль за возможностью закрепить необходимые помещения за структурным подразделением, учитывая факторы, которые влияют на возможность/невозможность закрепления, а также подбор альтернативных вариантов, если требуемые помещения закрепить не представляется возможным в силу приведенных выше причин.

Приведенная блок-схема отражает полный набор мероприятий, связанных с процессом закрепления, однако возможна упрощенная версия приведенного алгоритма. Например, в случае, когда создается новое структурное подразделение, нет необходимости производить проверку эффективности использования закрепленных за подразделением помещений и оборудования. Также важно учитывать, что бывает целесообразность проведения только одной проверки – помещений в случае, если структурное подразделение не осуществляет деятельность, связанную с оборудованием, не являющимся офисным. Таким образом, данные проверок с одной стороны, могут применяться в качестве процесса, включенного

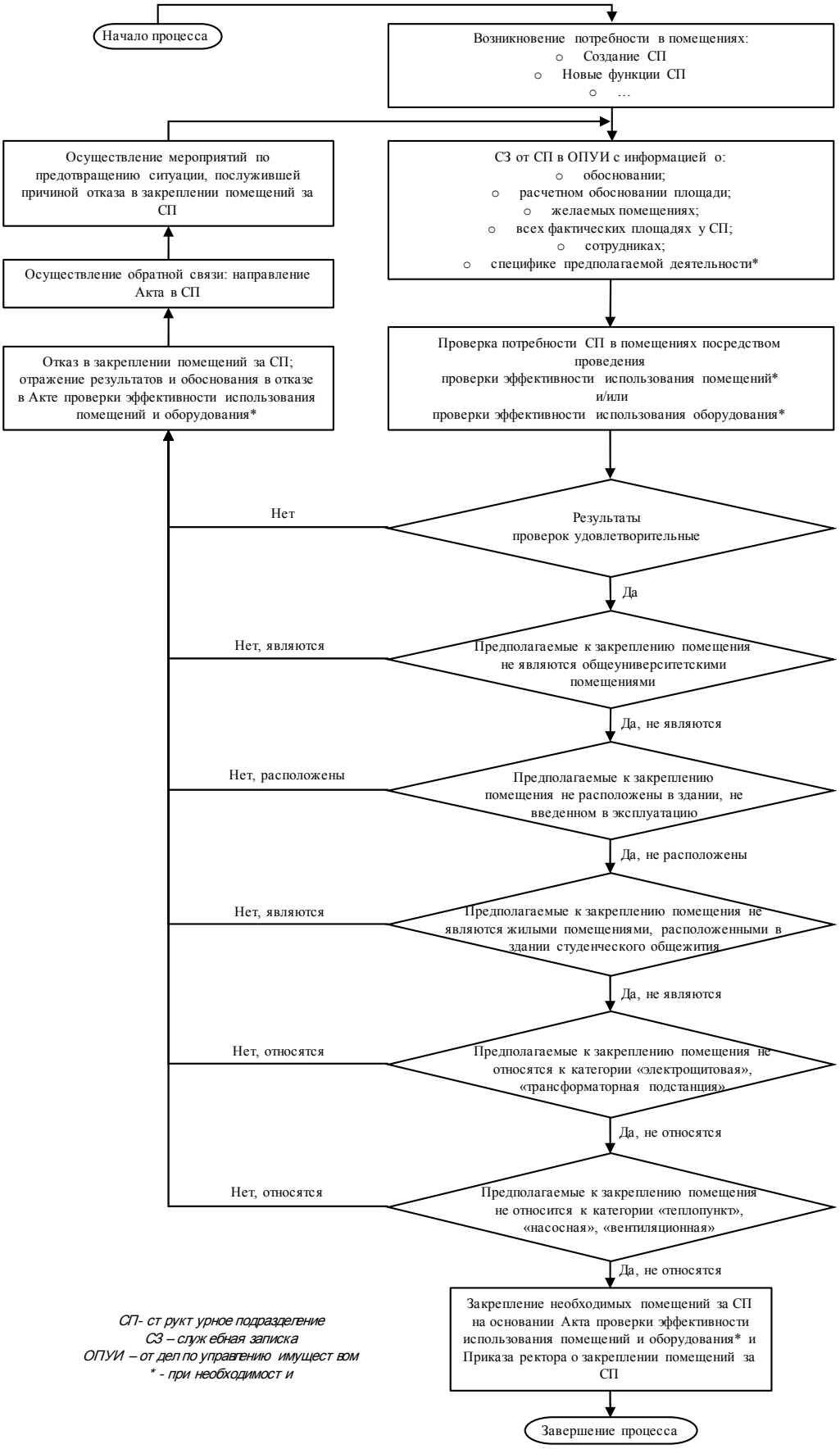


Рис. 1. Блок-схема осуществления процедуры закрепления помещений за структурными подразделениями. Составлена авторами на основе документированной процедуры

в процедуру закрепления, так и как самостоятельные процессы, повышающие эффективность управления помещениями вуза.

Как инструмент, повышающий эффективность управления помещениями, проверка эффективности использования помещений, закрепленных за структурными подразделениями, решает следующие задачи:

– получение информации о состоянии закрепленных помещений, уровне его технической эксплуатации;

– осуществление контроля соответствия закрепленных за структурным подразделением типов и категорий помещений фактическому использованию помещений;

– определение оптимального размера помещений, которое занимает проверяемое структурное подразделение в соответствии с его функционалом (в том числе при необходимости перераспределения помещений);

– осуществление контроля в отношении несогласованных произведенных ремонтных работ, реконструкций, перепланировок в помещениях.

Характеристики эффективного использования помещений представлены ниже на рис. 2, процесс процедуры проведения проверки регламентируется документированной процедурой УрФУ, утвержденной приказом ректора, аналогично процессу закрепления[3].

Рис. 2. Показатели эффективного использования помещения

[3] Документированная процедура «Проведение проверок эффективности использования помещений, закрепленных за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ».

Приказ № 532/03 от 02.07.2012 «О введении в действие документированной процедуры “Закрепление помещений за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ” и документированной процедуры “Проведение проверок эффективности использования помещений, закрепленных за структурными подразделениями и должностными лицами УрФУ”».

На протяжении нескольких лет проверка эффективности использования помещений была единственной проверкой и включала в себя элементы проверки оборудования, связанные с соответствием закрепленного типа и категории помещения фактическому, однако на данный момент проверка оборудования выделена в отдельную процедуру и регламентируется документированной процедурой, утвержденной приказом ректора[4].

Предпосылками к выделению проверок оборудования как инструмента в самостоятельную процедуру повышения эффективности управления помещениями являются:

во-первых, наличие большого количества образовательных программ, связанных с техническими и естественно-научными специальностями, и с необходимостью проводить лабораторные занятия с применением оборудования;

во-вторых, ускорение устаревания оборудования вследствие технического прогресса, цифровизацией и переходом к более современным технологиям, без применения которых в образовательном процессе невозможны совершенствование и актуализация образовательных программ. В целом это приводит к наличию избыточного, уже неактуального и неиспользуемого оборудования, как правило, в лабораторных помещениях, что не согласуется с концепцией эффективного управления помещениями.

С учетом стремления УрФУ занимать лидирующие позиции в международных рейтингах и повышать конкурентоспособность, проведение проверок эффективности оборудования приобретает новый контекст, затрагивая и экономическую составляющую. Помимо образовательной деятельности, в университете активно ведется научная деятельность. Направление деятельности по модернизации научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности является также приоритетным в развитии вуза[5]. Результаты исследований по многим направлениям получены в том числе с применением специализированного оборудования в условиях лабораторных исследований. Таким образом, наблюдается прямая зависимость между качеством лаборатории, степенью актуализации и модернизации оборудования в ней и научными исследованиями на данной основе и внедрением научных разработок в бизнес-среду [4, 5].

Процесс проведения проверки эффективности использования оборудования решает следующие задачи:

– контроль в отношении фактического использования подразделением проверяемого помещения, в котором размещено оборудование;

– получение информации о наличии/отсутствии оборудования, заявленного руководителем структурного подразделения, в том числе для осуществления проверки достоверности данных, представленных руководителем структурного подразделения;

– аналитика на основе аргументированного заключения об эффективности использования подразделением оборудования и помещений учебных и научных лабораторий о наличии/отсутствии потребности подразделения в занимаемых или дополнительных помещениях;

– формулировка предложений, направленных на повышение эффективности использования оборудования и помещений учебных и научных лабораторий, в частности предложения о перераспределении помещений учебных и научных лабораторий между структурными подразделениями по принципу наиболее эффективного использования.

Как правило, в вузах есть определенное количество помещений, которые одновременно выполняют функции и учебной, и научной лабораторий. И если для учебной лаборатории ос-

[4] Документированная процедура «Проведение проверок эффективности использования оборудования и помещений учебных и научных лабораторий УрФУ».

Приказ № 847/03 от 24.10.2016 «О введении в действие документированной процедуры “Проведение проверок эффективности использования оборудования и помещений учебных и научных лабораторий УрФУ”».

[5] Согласно Программе развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 годы.

новным критерием (помимо вышеназванных) эффективности является количество учебных часов за семестр, то для научных лабораторий пространство показателей эффективности, подлежащих обязательной проверке, носит более расширенный характер. Сюда включаются такие показатели, как:

– наличие и объем привлеченных средств при использовании проверяемой единицы оборудования;

– количество защит диссертаций, научные исследования для которых были произведены с применением проверяемой единицы оборудования;

– количество публикаций в журналах, индексируемых в РИНЦ, ВАК, Scopus и других, научные исследования для которых были произведены с применением проверяемой единицы оборудования.

На основании данных проведенных проверок составляется акт проверки эффективности использования помещений и оборудования, который является инструментом обратной связи между отделом по управлению имуществом и структурным подразделением (отражено в блок-схеме, приведенной на рис. 1).

Заключение

В статье нами была проанализирована практика Уральского федерального университета по разработке и внедрению основных инструментов управления помещениями, связанных с взаимодействием с внутриуниверситетскими структурными подразделениями, которые были реализованы в вузе в течение последних нескольких лет.

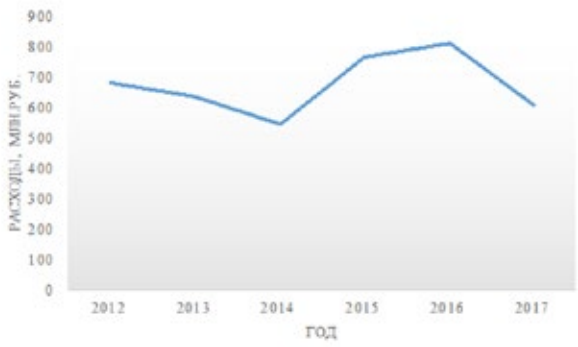
К сожалению, говорить о ярко выраженном экономическом эффекте от внедрения конкретно данных практик не представляется возможным: на сегодняшний день изменение величины расходов на содержание имущества (включая расходы на коммунальные услуги) в сторону понижения не имеет прямой зависимости с внедрением инструментов по оптимизации и повышению эффективности управления помещениями.

Тем не менее целесообразность данных процессов в качестве инструментов для повышения эффективности управления имуществом вуза объективно обоснована. Анализируя эффект внедрения данных практик в целом, можно отметить оптимизацию процессов управления помещениями, что достигается вследствие комплексного применения названных инструментов. Важность практики состоит в том, что она, способствует решению стратегических важных задач, определенных программой развития университета. Это находит свое отражение не только во внедрении самих инструментов повышения эффективности управления помещениями и, соответственно, имуществом как таковых, но и в реализации научного потенциала вуза, напрямую связанным с повышением позиций университета в международных рейтингах.

Возвращаясь к экономической составляющей, заметим, что несмотря на различные мероприятия, предпринимаемые УрФУ в отношении снижения расходов на содержание имущественного комплекса, существует множество факторов, которые оказывают достаточно сильное влияние на финансовую сторону управления имуществом. Анализируя ситуацию с этой точки зрения, отметим, с одной стороны, расширение имущественного комплекса вуза, а с другой – внешнеэкономические параметры, оказывающие существенное влияние на расходы, связанные с эксплуатацией имущественного комплекса, например курс доллара, увеличение которого напрямую связано с ростом стоимости коммунальных услуг и услуг, реализующихся посредством аутсорсинга (пример влияния внешнеэкономического параметра на расходы по содержанию имущественного комплекса представлен на рис. 3).

Современная практика УрФУ отражает своевременность принимаемых решений и внедряемых инструментов одновременно по нескольким направлениям, в том числе относительно снижения затрат на имущественный комплекс (а также по нивелированию экономических рисков в отношении управления имуществом) и относительно оптимизации управления

имуществом на уровне помещений посредством применения раскрытых в данной статье инструментов повышения эффективности управления имуществом университета.



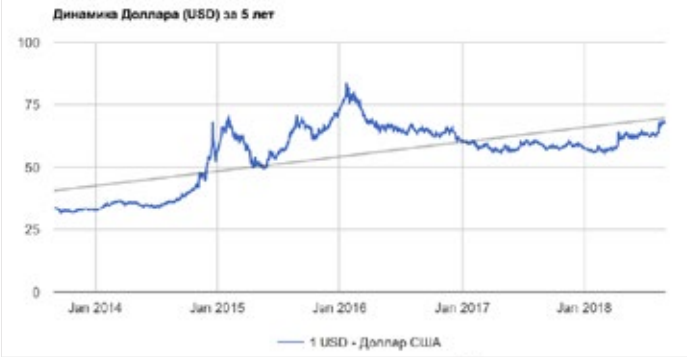


Рис. 3. Влияние внешнеэкономического параметра – курса доллара – на расходы по содержанию имущественного комплекса***

* Источник: https://creditpower.ru/currency/usd/5year/

** Составлена на основании Планов финансово-хозяйственной деятельности УрФУ 2012–2017 гг.

Реализация системы, которая включает направление по эффективному управлению помещениями в механизм по снижению затрат на содержание имущественного комплекса, является оптимальным решением для вуза, которое позволяет развивать данное направление в том числе в сторону получения положительного экономического эффекта.

На сегодняшний день такой механизм находится на этапе разработки и частичного внедрения и является новым инструментом повышения эффективности управления имущественным комплексом, основанным на принципиально новой модели управления. Она заключается в эффективном управлении помещениями за счет внедрения новых бизнес-моделей в отношении закрепления площадей за структурными подразделениями в первую очередь на основе перераспределения ответственности за эксплуатацию помещений с финансовой точки зрения. Данный механизм и влияние его внедрения в модель управления имущественным комплексом вуза на примере УрФУ подлежит дальнейшим исследованиям.

Список библиографических ссылок

1. *Зулькарнай И. У.* Об оптимальном размере вузов для повышения уровня российской системы высшего образования // Вестн. Башкир. ин-та соц. технологий. 2017. № 4 (37). С. 45–53.

2. Модель управления имущественными комплексами вузов и вопросы распоряжения имуществом [Электронный ресурс]. URL: http://www.kspu.ru/upload/documents/2015/12/24/08574d84a319109877a29418fcb9d570/lobacheva-avmodel-upravleniya-imuschestvennyimi-kompleksami-vuzov.pdf (дата обращения: 24.08.2018).

3. Управление имуществом вузов обсудили в РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: http://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/upravlenie-imushhestvom-vuzov-obsudili-v-ranhigs (дата обращения: 24.08.2018).

4. *Клемешев А. П., Гареев Т. Р.* Отношения «университет-индустрия-правительство» и институты экономического развития // Проблемы управления. 2008. № 4 (29). С. 49–55.

5. *Шматко А. Д.* Развитие инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства высшей школы в условиях инновационной экономики : автореф. ... дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2012. 40 с.

Информация об авторах

Берестова А. В., инженер отдела по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства НУК; e-mail: av.berestova@yandex.ru

Жабреев М. В., заместитель проректора по экономике и стратегическому развитию; e-mail: m.v.zhabreyev@urfu.ru

Процедуры повышения доходов и снижения затрат при распоряжении имущественным комплексом

М. В. Жабреев, С. В. Макшанова

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Россия, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, 8 (343) 375-41-38, s. v.makchanova@urfu.ru

Ключевые слова: имущественный комплекс вуза: распоряжение имуществом вуза; доходы вуза.

Введение

На сегодняшний день государственные образовательные учреждения (далее – ГОУ) для осуществления своей деятельности в соответствии с мировыми стандартами вынуждены разрабатывать и внедрять механизмы и процедуры повышения эффективности управления своим имущественным комплексом, с одной стороны, позволяющие повысить качество оказываемых услуг, а с другой – обеспечить возможность получения дополнительных доходов либо сокращения расходов на содержание своего имущественного комплекса.

Специфика таких процедур зависит от многих факторов. Например, таких, как приоритеты стратегии и долгосрочных планов развития ГОУ, составы их имущественных комплексов и источники их формирования, режимы распоряжения имуществом и т. д.

В статье рассматривается реализованная практика Уральского федерального университета по проведению некоторых процедур повышения эффективности использования своего имущественного комплекса в рамках действующего законодательства и существующих в нем ограничений, а также описаны иные возможные к применению механизмы.

Специфика состава имущественного комплекса УрФУ

Уральский федеральный университет (далее – УрФУ) для осуществления своей деятельности использует достаточно крупный имущественный комплекс, состоящий из недвижимого и движимого имущества, предоставленного учредителем либо приобретенного самостоятельно в процессе своей деятельности.

Масштабы имущественного комплекса УрФУ определяются балансовой стоимостью имущества, а также такими характеристиками, как площадь зданий, строений, сооружений и земельных участков, их количество, количество единиц оборудования.

К недвижимому имуществу УрФУ относится все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, а именно земельные участки и объекты капитального строительства (здания и сооружения). Так, в пользовании УрФУ находится 69 земельных участков, общей площадью 84,1 га, и 380 объектов недвижимого имущества, из которых 337 являются зданиями, строениями, сооружениями, общей площадью 509 752,7 кв. м, а 43 объекта являются линейными (кабельные линии и теплосети).

Вещи, не относящиеся к недвижимому имуществу, включая деньги и ценные бумаги, являются движимым имуществом[1].

В составе движимого имущества выделяется особо ценное движимое имущество и иное движимое имущество.

[1] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 23.05.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.06.2018).

Перечни особо ценного движимого имущества УрФУ определены распорядительными документами учредителя[2]. В настоящее время в пользовании УрФУ находится 1107 единиц особо ценного движимого имущества.

Под иным движимым имуществом понимается оставшееся движимое имущество, не включенное в перечень особо ценного движимого имущества.

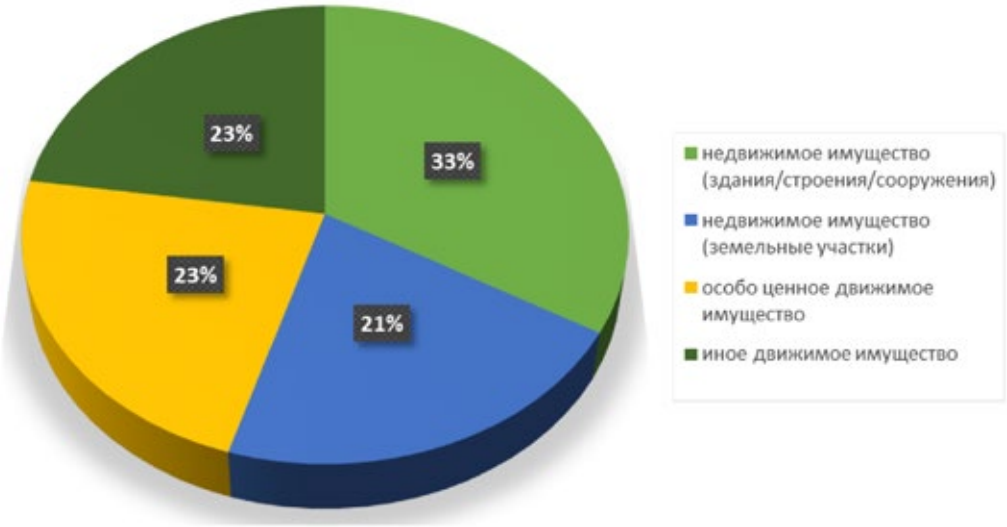


Рис. 1. Состав имущественного комплекса УрФУ (на основании балансовой стоимости имущества)

Особенности правомочий автономного учреждения по распоряжению имуществом

В соответствии с действующим законодательством право собственности на все имущество УрФУ принадлежит Российской Федерации. Имущество УрФУ находится у него на праве оперативного управления, за исключением земельных участков, которые находятся у УрФУ на праве постоянного (бессрочного) пользования.

УрФУ является автономным учреждением, что предполагает более самостоятельное осуществление своей финансово-хозяйственной деятельности.

Тем не менее в соответствии с действующим законодательством у автономных учреждений имеются существенные ограничения в части распоряжения имущественным комплексом.

Так, автономное учреждение без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленными за ним учредителем, или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым имуществом, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно.

Автономное учреждение вправе с согласия своего учредителя вносить недвижимое имущество, закрепленное за автономным учреждением или приобретенное автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имуще-

[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации «О создании федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования “Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина”» № 501-р от 02.04.2010; приказ заместителя министра образования и науки Российской Федерации «Об утверждении перечня недвижимого имущества государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования “Уральский государственный университет имени А. М. Горького” № 1532 от 07.12.2010, закрепленного за ним учредителем или приобретенного им за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретении такого имущества».

ства, а также находящееся у автономного учреждения особо ценное движимое имущество в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или иным образом передавать это имущество другим юридическим лицам в качестве их учредителя или участника (за исключением объектов культурного наследия народов Российской Федерации, предметов и документов, входящих в состав Музейного фонда Российской Федерации, Архивного фонда Российской Федерации, национального библиотечного фонда)[3].

С целью сравнения полномочий ГОУ, являющихся автономными, и ГОУ, являющихся бюджетными, представлена табл. 1, содержащая информацию о режимах распоряжения имуществом ГОУ в зависимости от его типа, из данных которой видно, что у автономных учреждений полномочий в части распоряжения имущественным комплексом ненамного больше, чем у бюджетных.

Таблица 1

Режимы распоряжения имуществом ГОУ

<table>
<tr><th colspan="3" rowspan="2">Имущество</th><th colspan="2">ГОУ</th></tr>
<tr><th>Автономное</th><th>Бюджетное</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Недвижимое</td><td>Закрепленное за ГОУ учредителем или приобретенными ГОУ за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества</td><td colspan="2">С согласия учредителя</td></tr>
<tr><td>Иное</td><td>Самостоятельно</td><td>С согласия учредителя</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Движимое</td><td rowspan="2">Особо ценное</td><td>Закрепленное за ГОУ учредителем или приобретенными ГОУ за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества</td><td colspan="2">С согласия учредителя</td></tr>
<tr><td>Иное</td><td colspan="2">Самостоятельно</td></tr>
<tr><td>Иное</td><td>Вне зависимости от источника приобретения</td><td colspan="2">Самостоятельно</td></tr>
</table>

Следовательно, возможность роста доходов автономного учреждения за счет управления имущественным комплексом на принципах самостоятельности и оперативности существенно ограничена.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о существующем правовом парадоксе: с одной стороны, автономное учреждение имеет право самостоятельного распоряжения имуществом, приобретенным за счет собственных средств, в том числе и недвижимым, а с другой – права собственности на имущество, приобретенное за счет собственных средств, у автономного учреждения быть не может.

Порядок распоряжения имуществом УрФУ

В силу того, что различия в осуществлении порядка распоряжения имуществом автономного учреждения и бюджетного учреждения несущественны (с ноября 2017 г. единственным отличием в существующем порядке является коллегиальный орган учреждения, рассматривающий вопросы о совершении сделок по распоряжению имуществом: у автономного

[3] Федеральный закон «Об автономных учреждениях» № 174-ФЗ от 03.11.2006 (ред. от 27.11.2017) (с изм. и доп. вступ. в силу с 01.01.2018).

учреждения наблюдательный совета, а у бюджетного – ученый совет)[4], изложенный ниже опыт может быть применим и бюджетными учреждениями.

Специализированным структурным подразделением УрФУ, в компетенцию которого в том числе входит организация процесса по распоряжению имуществом, является отдел по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства нового университетского кампуса (далее – ОПУИ).

В своей деятельности по вопросам, связанным с передачей в пользование третьим лицам объектов недвижимого имущества УрФУ, ОПУИ руководствуется соответствующей документированной процедурой[5], разработанной в соответствии с законодательством и используемой с целью упорядочения действий при осуществлении указанного процесса, а также стандартизации всех форм документов (договоров аренды/безвозмездного пользования имущества, заявки на участие в аукционе, документации об аукционе и т. д.), что в свою очередь позволяет сократить временные затраты ОПУИ.

Условно процедуру по распоряжению имуществом УрФУ, которым он не вправе распоряжаться самостоятельно, можно разделить на четыре следующих этапа:

1. Проведение внутренних процедур:

– составление перечня имущества, планируемого к передаче в пользование третьим лицам, с определением целей такого использования (срок подготовки такого перечня и утверждения его руководителем вполне можно ограничить тремя рабочими днями);

– вынесение вопроса о распоряжении имуществом на рассмотрение Наблюдательного совета УрФУ, с целью получения в соответствии с действующим законодательством рекомендации Наблюдательного совета УрФУ для учредителя (заседания Наблюдательного совета УрФУ осуществляются не менее одного раза в квартал, следовательно, срок проведения данного этапа можно обозначить до трех месяцев);

– проведение заседаний внутренних комиссий УрФУ (по рассмотрению вопросов о возможности и прогнозируемых последствиях заключения сделки по распоряжению имуществом) (срок проведения данного этапа, как правило, ограничивается тремя рабочими днями);

– формирование пакета документов, необходимых для направления на рассмотрение учредителю (формирование каждого отдельного пакета документов находится в компетенции одного специалиста, контрольная функция за полноту и достоверность пакетов документов возложена на начальника ОПУИ. Формирование одного пакета документов осуществляется в течение десять рабочих дней).

2. Направление на согласование учредителю пакета документов на распоряжение имуществом УрФУ (порядок получения согласия учредителя на распоряжение имуществом ГОУ, а также необходимый для получения такого согласия пакет документов определяются нормативно-правовыми актами учредителя ГОУ[6]) (с учетом складывающихся сроков документооборота между учредителем и УрФУ, а также необходимость согласования учредителя с территориальным управлением Росимущества проекта распоряжения о согласовании сделки сроки реализации данного этапа в среднем составляют десять-пятнадцать месяцев).

3. Проведение независимой оценки рыночной стоимости имущественного права за пользование федеральным имуществом при возмездном характере заключаемой сделки (арен-

[4] Письмо первого заместителя министра образования и науки Российской Федерации Переверзевой В. В. «О предоставлении документов» № ВП-1586/10 от 03.11.2017.

[5] Документированная процедура передачи в пользование третьим лицам объектов недвижимого имущества, закрепленных за УрФУ на праве оперативного управления, введенная в действие приказом ректора УрФУ № 552/03 от 11.07.2012.

[6] Письмо первого заместителя министра образования и науки Российской Федерации Переверзевой В. В. «О предоставлении документов» № ВП-1586/10 от 03.11.2017.

да) (с учетом организации процесса заключения договора с независимым оценщиком на проведение работ по оценке срок реализации данного этапа составляет один месяц).

4. Проведение торгов на право заключение сделки по распоряжению имуществом УрФУ и заключение соответствующего договора (срок проведения данного этапа в среднем составляет два месяца).

На основании распоряжения учредителя о согласовании совершения сделки по распоряжению имуществом заключение договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования в отношении федерального имущества, может быть осуществлено только по результатам проведения конкурсов или аукционов на право заключения этих договоров за исключением случаев, предусмотренных в конкретных распоряжениях учредителя на основании действующего законодательства Российской Федерации[7].

Порядок проведения торгов определяется нормативно-правовыми актами Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации[8], на основании которого в УрФУ разработан и используется программный продукт для проведения аукционов на право заключения договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования в отношении федерального имущества.

Данный программный продукт предназначен непосредственно для упрощения проведения самой процедуры аукциона как для аукциониста и аукционной комиссии (все расчеты увеличения стоимости по ходу аукциона программа производит автоматически), так и для участников аукциона (визуально на мониторах информация воспринимается быстрее и легче).

Таким образом, реализация порядка распоряжения имуществом УрФУ в среднем происходит в течение пятнадцати-восемнадцати месяцев.

Схематично порядок осуществления процедуры по распоряжению имуществом ГОУ, которым оно не вправе распоряжаться самостоятельно, изображен на рис. 2.

При распоряжении имуществом, которым УрФУ вправе распоряжаться самостоятельно, первым этапом является принятие решения ректором УрФУ о совершении сделки по распоряжению имуществом. Также сохраняются этапы 3 и 4 вышеуказанной процедуры.

Процедуры повышения эффективности распоряжения имущественным комплексом

Процедуры повышения эффективности распоряжения имущественным комплексом условно можно разделить на две группы, основанные на ключевой цели таких процедур.

1) Повышение уровня доходов.

К данной группе процедур относятся передача в аренду и продажа имущества.

Передача в аренду имущества, которым ГОУ не вправе распоряжаться самостоятельно, как отмечено выше, должна быть предварительно согласована учредителем.

При этом с целью получения согласования учредителя предлагаемые цели аренды недвижимого имущества ГОУ должны иметь социально направленный характер для обучающихся и сотрудников ГОУ, а именно:

– организация питания студентов и сотрудников;
– оказание медицинских услуг;
– размещение банкомата;
– размещение вендингового аппарата;
– размещение терминала приема платежей;

[7] Федеральный закон «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 26.07.2006 (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.08.2018).

[8] Приказ Федеральной антимонопольной службы № 67 «О порядке проведения конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, договоров доверительного управления имуществом, иных договоров, предусматривающих переход прав владения и (или) пользования в отношении государственного или муниципального имущества, и перечне видов имущества, в отношении которого заключение указанных договоров может осуществляться путем проведения торгов в форме конкурса» от 10.02.2010.

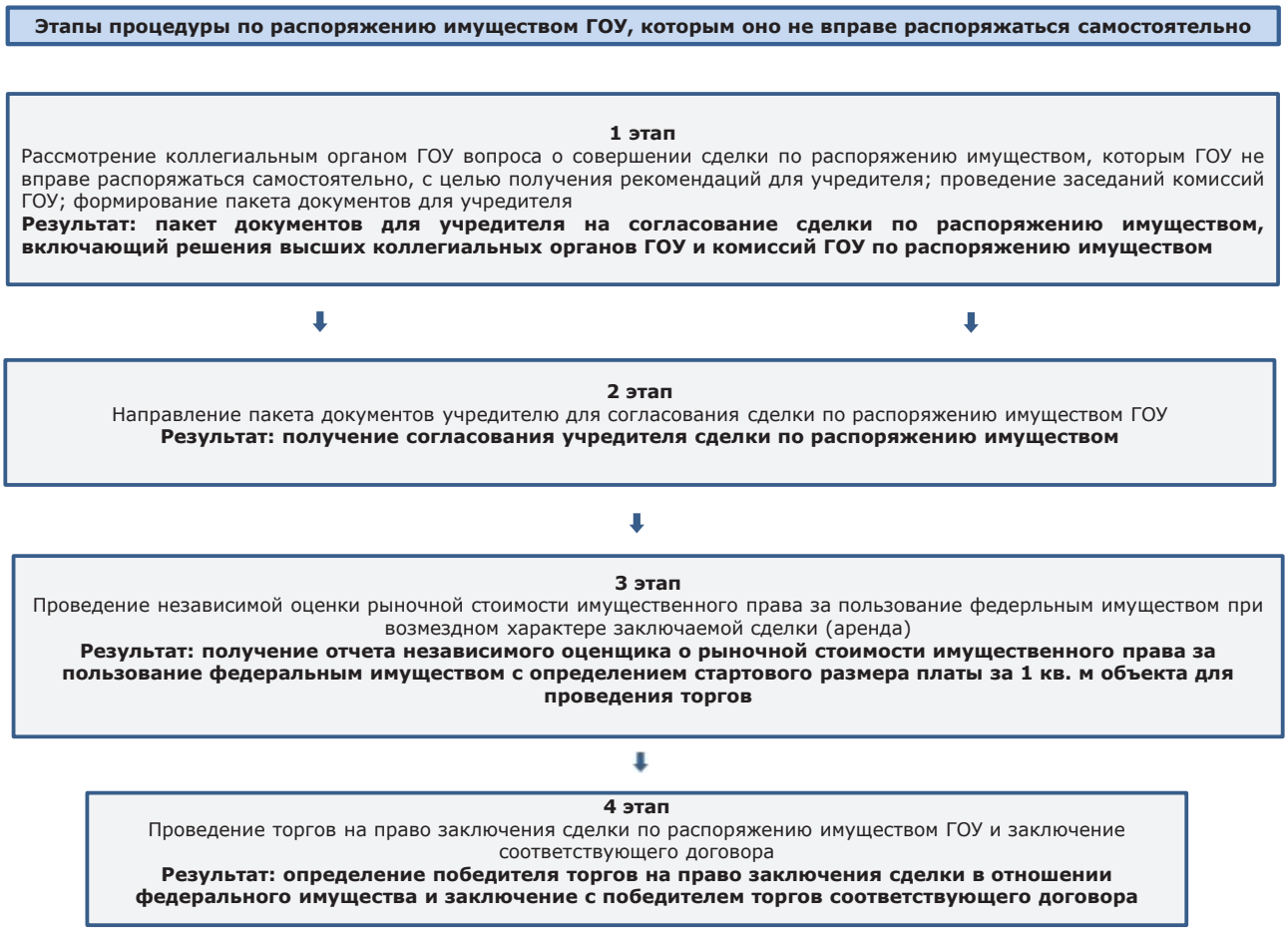


Рис. 2. Этапы порядка распоряжения имуществом ГОУ

– оказание полиграфических услуг, услуг по ксерокопированию;

– создание образовательных и научных центров (в том числе малых инновационных предприятий);

– продажа канцелярских товаров, книг и иной литературы;

– оказание бытовых услуг (парикмахерская, размещение стиральных машин, ремонт обуви, ремонт одежды);

– оказание услуг связи;

– организация образовательной деятельности;

– размещение аптечного пункта[9].

Большинство представленных видов деятельности предполагают использование незначительного количества площади объектов недвижимого имущества ГОУ. Так, для размещения банкомата, вендингового аппарата или платежного терминала достаточно одного квадратного метра площади.

Следовательно, объектом аренды в данном случае может являться один квадратный метр площади холлов, лестничных клеток и коридоров, размещение дополнительного оборудования в которых не нарушит противопожарные нормы и правила.

При реализации такой процедуры доходы ГОУ возрастают наравне с качеством оказываемых обучающимся ГОУ услуг, при этом площади ГОУ, используемые для уставной деятельности, не сокращаются в связи с отсутствием фактического выбытия из пользования ГОУ.

[9] Письмо заместителя министра образования и науки Российской Федерации Кузнецовой И. В. «О предоставлении документов для согласования сделки с федеральным недвижимым имуществом и проведения оценки последствий принятия решения о передаче в аренду федерального имущества» № ИК-747/10 от 10.05.2018.

Аналогичным способом могут быть размещены киоски/стойки по продаже продуктов питания, канцелярских товаров, книг и иной литературы, аптечные киоски, стойки мини-кофеен с обслуживанием на вынос и пункты ксерокопирования. Площади таких объектов составят от трех до десяти квадратных метров, следовательно, также могут быть размещены в холлах большой площадью объектов недвижимого имущества ГОУ, сохраняя объект недвижимого имущества в целом в пользовании ГОУ. Таким образом в УрФУ были проведены процедуры по заключению договоров аренды в отношении нескольких частей холлов учебных корпусов для организации питания обучающихся и сотрудников УрФУ (продажа снековой продукции и напитков в киосках и мини-кофейня с обслуживанием на вынос).

Учитывая тот факт, что количество площадей, возможных для передачи в аренду на вышеуказанные цели весьма ограничено, предварительно необходимо определить наиболее востребованные у обучающихся виды услуг.

Так, например, изучая опыт размещения точек по продаже кофе в общественных местах города Екатеринбурга, специалистами ОПУИ было установлено, что в настоящее время наибольшим спросом пользуется кофе, реализуемый в мини-кофейнях, чем посредством кофейных аппаратов, так как спрос больше ориентирован на качество реализуемых напитков, несмотря на существенную разницу в их стоимости.

Также утрачивает свою актуальность размещение точек по продаже книг и периодических изданий, а также терминалов по приему платежей в связи с существующей возможностью использования в этих целях соответствующих онлайн-сервисов.

Для оказания бытовых услуг обучающимся (парикмахерская, размещение стиральных машин, ремонт обуви, ремонт одежды), а также для организации работы медицинских центров наиболее целесообразным вариантом размещения являются нежилые помещения общежитий (цокольные и первые этажи), находящиеся в непосредственной близости от места проживания обучающихся, что будет способствовать востребованности данных услуг и, как следствие, помимо возрастания доходов ГОУ, повышению качества оказываемых услуг обучающимся.

Возможные размеры доходов от передачи в аренду объектов недвижимого имущества ГОУ представлены в табл. 2.

При этом обязанностью арендатора также является возмещение коммунальных и эксплуатационных услуг в отношении арендованного объекта недвижимого имущества ГОУ.

Кроме того, ГОУ может передавать в аренду движимое имущество в порядке, предусмотренном в табл. 1.

Продажа имущества представляется возможной только при условии строгого соответствия режимам распоряжения имуществом, предусмотренным в табл. 1.

Наиболее вероятной возможностью для ГОУ является продажа иного движимого имущества (например, неиспользуемой компьютерной и оргтехники, в том числе неисправной) и особо ценного движимого имущества с самостоятельным режимом распоряжения, необходимость использования которого в уставной деятельности ГОУ отсутствует.

Продажа недвижимого имущества представляется возможной только для автономного ГОУ при условии первичного приобретения такого имущества за счет собственных средств ГОУ.

2) Снижение затрат на содержание имущественного комплекса ГОУ.

К данной группе процедур относятся отказ от права оперативного управления в отношении имущества ГОУ, невозможного к использованию в уставной деятельности или избыточного для ГОУ; списание аварийного недвижимого имущества и неисправного особо ценного движимого имущества; снижение размера земельного налога.

Отказ от права оперативного управления в отношении имущества ГОУ представляется наиболее вероятным в пользу иного подведомственного учредителю ГОУ либо иному федеральному учреждению.

Таблица 2

Ориентировочные доходы от передачи в аренду недвижимого имущества ГОУ (в рыночных ценах г. Екатеринбурга)

№ п/п	Цель аренды	Необходимая площадь, кв. м	Ориентировочный размер арендной платы за 1 кв. м, руб./мес.	Доход от аренды, руб./год
1	Организация питания студентов и сотрудников (на примере мини-кофейни)	3–10	1200,00	43 200,00–144 000,00
2	Размещение банкомата	1	1000,00	12 000,00
3	Размещение вендингового аппарата	1	3000,00	36 000,00
4	Размещение терминала приема платежей	1	1000,00	12 000,00
5	Оказание полиграфических услуг, услуг по ксерокопированию	3–5	700,00	25 200,00–42 000,00
6	Продажа канцелярских товаров, книг и иной литературы	3–5	600,00	21 600,00–36 000,00
7	Оказание бытовых услуг (парикмахерская, ремонт обуви, ремонт одежды)	15–20	500,00	90 000,00–120 000,00
			Итого:	240 000,00–402 000,00

Расторжение договоров аренды и/или безвозмездного пользования недвижимого имущества, ранее использовавшегося для нужд подразделений ГОУ (например, филиалов). Оптимизация площадей, находящихся в пользовании ГОУ на основании договоров с третьими лицами, способствует существенному снижению расходов ГОУ. Так, в 2018 г. УрФУ путем расторжения договора безвозмездного пользования имуществом, ранее находящимся в пользовании филиала УрФУ в г. Краснотурьинске, обеспечил экономию средств университета в размере 1,2 млн руб. в год.

Списание аварийного недвижимого имущества и неисправного особо ценного движимого имущества осуществляется в строгом соответствии с режимами распоряжения имуществом, предусмотренными в табл. 1, при условии обеспечения предварительного получения заключения специализированной организации, подтверждающей аварийность недвижимого имущества либо неисправность особо ценного движимого имущества, а также финансовую нецелесообразность восстановления такого имущества.

Снижение размера земельного налога (фактически не относится к распоряжению имуществом, но тесно с ним связано) в отношении земельных участков, предоставленных в постоянное (бессрочное) пользование ГОУ, осуществляется следующими способами:

– уменьшение кадастровой стоимости земельного участка путем оспаривания действующей кадастровой стоимости земельного участка в суде или комиссии по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости на основании отчета об оценке рыночной стоимости земельного участка, подготовленного независимым оценщиком. Таким образом, в 2016 г. УрФУ обеспечил снижение кадастровой стоимо-

сти 41 земельного участка, что позволило сократить расходы по земельному налогу на 14,4 млн руб. в год.

– выделение неиспользуемых частей земельного участка путем составления схемы расположения земельного участка на кадастровом плане территории с целью дальнейшей подготовки проекта межевания территории и внесением изменений в ранее принятые нормативно-правовые акты об утверждении проектов межевания территории.

Заключение

На сегодняшний день действующее законодательство Российской Федерации позволяет ГОУ оптимизировать процесс управления имущественным комплексом как с точки зрения повышения доходов от распоряжения имуществом, так и снижая расходы на содержание имущественных комплексов ГОУ, что продемонстрировано опытом УрФУ и иными существующими механизмами управления имущественным комплексом, рассмотренным в данной статье.

Тем не менее, существенным недостатком большинства возможных процедур по повышению эффективности управления имущественным комплексом ГОУ является длительность подготовительных к ним мероприятий, основанная в том числе на необходимости получения согласования учредителя на распоряжение имуществом ГОУ, которым оно не вправе распоряжаться самостоятельно.

При составлении планов повышения эффективности своей деятельности по данному направлению ГОУ необходимо понимать, что результаты от реализации процедур повышения эффективности распоряжения имущественным комплексом могут быть получены не ранее, чем через пятнадцать-восемнадцать месяцев.

Кроме того, учитывая существующий порядок, возникает вопрос о целесообразности упрощения процедуры реализации некоторых процедур по повышению эффективности управления имущественным комплексом.

Например, процедура передачи ГОУ в аренду имущества с целью осуществления социально направленных видов деятельности для обучающихся и сотрудников ГОУ (общественное питание, медицинское обслуживание и т. д.) может быть упрощена путем делегирования высшим коллегиальным органам ГОУ права самостоятельного принятия решений о заключении таких сделок с ограничивающим фактором (например, срок действия заключаемого договора и/или количество предаваемых в пользование площадей).

Кроме того, стимулирующим фактором для ГОУ при проведении процедур по снижению расходов на содержание имущественных комплексов может быть выработка учредителем механизма финансового поощрения ГОУ, демонстрирующих постоянное снижение расходов на содержание имущественного комплекса (уменьшение размеров коммунальных платежей, снижение размера уплачиваемых налогов за счет уменьшения кадастровой стоимости земельных участков и т. д.), путем выделения таким ГОУ дополнительных средств федерального бюджета в размере полученной ими экономии.

Информация об авторах

Жабреев Михаил Владимирович – заместитель проректора по экономике и стратегическому развитию УрФУ; 8 (343) 375-48-47; m. v. zhabreyev@urfu.ru.

Макшанова Светлана Владимировна – начальник отдела по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства нового университетского кампуса УрФУ; 8 (343) 375-41-38; s. v. makchanova@urfu.ru.

Мероприятия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности. Опыт СВФУ

Е. Н. Куприянов, С. П. Федорова

Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова,
Россия, 677000, Якутск, ул. Белинского, 58

Ключевые слова: социокультурная среда; социальная инфраструктура; коммунальные услуги; энергосбережение; энергетическая эффективность.

В обеспечении качественного образования большую роль играет наличие благоприятной социокультурной среды, для создания которой необходимо наличие таких объектов социальной инфраструктуры, как общежития, бассейны, культурные центры, базы отдыха, санатории, профилактории и т. п. Это актуально в первую очередь для региональных вузов, которые, являясь крупными образовательными и культурными центрами целых городов и регионов, создают необходимую социальную инфраструктуру и тем самым компенсируют существующие разрывы между центральными и региональными городами России по степени доступности к объектам социокультурной сферы.

Северо-Восточный федеральный университет, образованный в 2010 г. на базе Якутского государственного университета и ряда образовательных и научно-исследовательских учреждений региона, является крупнейшим классическим университетом Дальнего Востока. В состав университета входят 12 институтов, пять факультетов, шесть НИИ, два колледжа, а также три филиала: Политехнический институт в г. Мирный, Технический институт в г. Нерюнгри и Чукотский филиал в г. Анадырь. На 01.01.2018 г. в СВФУ обучается 17 922 студентов, численность персонала составляет 3121,5 человек. Материальная база университета включает 170 объектов недвижимого имущества общей площадью без учета земельных участков 300,9 тыс. м^2. Университет обладает развитой инфраструктурой, включающей культурный центр, библиотеки, спортивные объекты и др.

В силу суровых климатических условий территории, на которой расположен СВФУ, коммунальные услуги занимают в структуре расходов университета наибольшую долю после заработной платы – 9,74 % (307 млн руб. в год). Продолжительность отопительного сезона, согласно своду правил СП 131.13330.2012 «Строительная климатология», в Республике Саха (Якутия) составляет 252 дня при среднегодовой температуре наружного воздуха –20,9 °С, и –54 °С в наиболее холодной пятидневке.

При этом при переходе на нормативно-подушевое финансирование постоянные по своей экономической сути затраты на коммунальные услуги и содержание недвижимого имущества финансируются в зависимости от переменного показателя – численности обучающихся, а также ежегодно утверждаемых нормативных затрат. Наличие социальной инфраструктуры становится фактором, ухудшающим финансовое состояние вуза.

В таких условиях снижение потребления энергоресурсов является одной из наиболее приоритетных задач повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности университета. В этой связи в СВФУ в 2013 г. была разработана и принята программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова» на 2013–2017 годы (далее – программа).

Целью реализации программы является повышение эффективности использования энергоресурсов, снижение издержек и себестоимости услуг, обеспечение социально-экономического развития университета за счет создания организационных, правовых, экономических, научно-технических и технологических условий, обеспечивающих повышение энергетической безопасности, оптимизации потребления энергетических ресурсов.

В программу включены мероприятия по разработке и корректировке нормативно-правовой базы энергосбережения в университете, формированию экономических и финансовых механизмов энергосбережения, созданию органов управления реализацией программы, разработке и адаптации существующих систем стандартизации и сертификации энергосбережения на уровне университета, разработке типовых энергосберегающих мероприятий, реорганизации научно-технической и учебной базы университета для применения энергосберегающих технологий и оборудования, а также формирования корпоративного сознания по проблемам энергосбережения.

Во всех объектах университета была дополнительно развита со 100 % охватом система учета, регулирования расхода и контроля за эффективностью использования тепловой энергии и горячего и холодного водоснабжения посредством устройства автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и управления энергоресурсами (АИИСКУЭ), осуществляющая автоматический сбор, управление и обработку данных с приборов учета всех объектов при помощи модемной связи в едином диспетчерском пункте, где контролер-оператор имеет возможность оперативно принять решение превышении нормативного потребления и возникновении нештатных ситуаций, что крайне важно в суровых погодных условиях Якутии. Общий объем финансирования АИИСКУЭ составил 6194 тыс. руб.

Были проведены работы по замене деревянных оконных блоков на окна ПВХ с стеклопакетным заполнением общей площадью 723 м^2. Стоимость работ составила 3441,48 тыс. руб.

По повышению эффективности потребления электроэнергии были внедрены такие энергосберегающие технологии, как замена приборов учета электроэнергии на приборы с более высоким классом точности, замена люминесцентных ламп на энергосберегающие, устранение дефектов контактных соединений. Общим объемом финансирования мероприятий по повышению эффективности потребления электроэнергии составил 4012 тыс. руб.

Приборы учета с более высоким классом точности были установлены и заменены также на водоснабжение (замена электромеханических на электромагнитные) и обновлен парк приборов учета на тепловую энергию. Стоимость работ составила 7360 тыс. руб.

Общие расходы университета на мероприятия программы составили 21 007,48 тыс. руб.

Согласно директивному письму Департамента управления сетью подведомственных организаций Министерства образования и науки РФ № 10–2662 от 20.08.2015 г. на федеральную сеть комплексных центров обучения в сфере повышения энергоэффективности и энергосбережения, расположенных на территории федеральных округов, была возложена функция по апробации системы энергетического менеджмента (далее – СЭМ), разработанной на базе проекта отраслевого стандарта («Администрирования процессов повышения энергоэффективности, создания и развития систем энергетического менеджмента в организациях, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации», далее – ОСТ).

В соответствии с письмом разработаны, прошли согласование с Центром комплексной энергоэффективности и энергосбережения Минобрнауки России и утверждены ректором СВФУ следующие документы СЭМ:

– Система энергетического менеджмента. Энергетическая политика. СЭМ-4.3-09-15 Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Энергетические цели и задачи. СЭМ-4.4.6-09-15 Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Границы системы энергетического менеджмента, внедряемой на территории СВФУ. СЭМ-01.09–15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Положение о комиссии по энергосбережению. СЭМ-П-4.5.2-09-15, Версия 1.0;

– Приказ ректора № 1093-ОД от 15.10.2015 г. «Об управлении энергосбережением и распределении обязанностей сотрудников в рамках системы энергетического менеджмента в СВФУ им. М. К. Аммосова»;

– Система менеджмента качества. Положение о системе обучения сотрудников, участвующих в структуре управления энергосбережением. СМК-П-15, Версия 1.0;

– Система менеджмента качества. Должностная инструкция Председателя комиссии по энергосбережению – ответственного за энергосбережение и повышение энергетической эффективности. СМК-ДИ-15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Рабочая процедура. Управление документацией. СЭМ-РП-01.09–15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Рабочая процедура. Внутренние аудиты. СЭМ-РП-03.09–15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Рабочая процедура. Управление записями. СЭМ-РП-02.09–15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Рабочая процедура. Предупреждающие действия. СЭМ-РП-05.09–15, Версия 1.0;

– Система энергетического менеджмента. Рабочая процедура. Анализ со стороны руководства. СЭМ-РП-06.09–15, Версия 1.0.

Данная нормативная документация позволяет вовлечь в процесс энергосбережения практически все структуры университета, выстраивается единая система, где все ее участники четко знают свои обязанности и права. Исключаются моменты волокиты и дублирования функций при принятии решений по необоснованным расходам энергоресурсов.

Кроме программных мероприятий, СВФУ в 2016 г. заключил энергосервисный контракт с малым инновационным предприятием ООО «Амтек Плюс», резидентом Арктического инновационного центра СВФУ. Под выданные СВФУ гарантии компания самостоятельно привлекла финансирование от АО «Венчурная компания «Якутия», что позволило реализовать проект «Автоматизированная система управления и модернизация систем освещения в зданиях СВФУ». Инвестиционная стоимость проекта составляет 27,5 млн руб. В корпусе технических факультетов, корпусе факультетов естественных наук и Арктическом инновационном центре общей площадью 43,6 тыс. м^2, на которые приходилось 40 % энергопотребления вуза, была проведена замена светового оборудования (люминесцентных ламп на светодиоды). Это позволило сократить потребление электроэнергии в трех корпусах на 25–30 %. В соответствии с энергосервисным контрактом в течение пяти лет СВФУ будет оплачивать контрагенту стоимость энергоресурсов в размере 95 % от уровня платежей до модернизации. По истечении срока контракта оборудование будет передано в собственность университету (рис. 1).

Рис. 1. Схема финансирования энергосервисного контракта

Динамика потребления энергоресурсов и влияние различных факторов на расходы университета на оплату коммунальных услуг за отчетный период реализации программы приведены в табл. 1, 2.

Таблица 1

Динамика потребления энергоресурсов и расходов университета за 2012–2017 гг.

Показатели	2012 г.	2017 г.	Отклонение
Площадь, м^2	207 980,80	223 895,40	+15 914,60
Тепловая энергия			
Общее потребление, Гкал	70 040,00	51 610,00	–18 430,00 (–26,3 %)
Удельное потребление, Гкал/м^2	0,34	0,23	–0,11
Средний тариф*, руб./Гкал	1 182,50	2 112,25	+929,75
Расходы, руб.	82 822 300,00	109 013 222,50	+26 190 922,50
Электроэнергия			
Общее потребление, кВт×ч	11 441 690	10 223 774	–1 217 916,0 (–10,6 %)
Удельное потребление, кВт×ч/м^2	55,01	45,66	–9,35
Средний тариф*, руб./кВт×ч	2,59	3,55	+0,96
Расход, руб.	29 633 977,10	36 294 397,70	+6 660 420,60
Горячее водоснабжение			
Общее потребление, м^3	209 130	155 035	–54 095,0 (–25,9 %)
Удельное потребление, м^3/м^2	1,01	0,69	–0,31
Средний тариф*, руб./м^3	93,15	155,23	+62,08
Расход, руб.	19 480 459,50	24 066 083,05	+4 585 623,55
Холодное водоснабжение			
Общее потребление, м^3	588 070	319 039	–269 031,00 (–45,7 %)
Удельное потребление, м^3/м^2	2,83	1,42	–1,403
Средний тариф*, руб./м^3	26,87	42,44	+15,57
Расход, руб.	15 801 440,90	13 540 015,16	–2 261 425,74
Всего расходов, руб.	**147 738 177,50**	**194 331 394,05**	**+46 593 216,55**

Примечание: * – средний тариф представлен без НДС.

За период реализации программы энергоэффективности площади университета с коммунальным обслуживанием увеличились с 207 980,8 м^2 в 2012 г. до 223 895,4 м^2 (на 15 914,6 м^2), в том числе в связи с вводом нового объекта – студенческого общежития на 941-е место. Несмотря на это, потребление в натуральном выражении уменьшилось по всем видам энергоресурсов: тепловой энергии – на 26,3 %, электроэнергии – на 10,6 %, горячего водоснабже-

ния – на 25,9 %, холодного водоснабжения – на 45,7 %. При этом из-за увеличения тарифов расходы университета на оплату коммунальных услуг увеличились на 46,59 млн руб.

Факторный анализ

На динамику расходов университета за 2012–2017 гг. повлияли три фактора: увеличение площадей с коммунальным обслуживанием, рост тарифов на энергоресурсы и снижение удельного потребления энергоресурсов в результате реализации мероприятий программы энергоэффективности.

Оценим в денежном выражении влияние вышеперечисленных факторов на расходы университета.

Тепловая энергия

1) Влияние увеличения площадей и роста тарифов на тепловую энергию.

223 895,4 м^2 × 0,34 Гкал/м^2 × 2112,25 руб./Гкал) – (207 980,8 м^2 × 0,34 Гкал/м^2 × 1 182,5 руб./Гкал) = = 159 262 446,48 руб. – 82 822 300 руб. = **76 440 146,48 руб**.

2) Влияние снижения удельного потребления тепловой энергии.

(0,23 Гкал/м^2 – 0,34 Гкал/м^2) × 2112,25 руб./Гкал × 223 895,40 м^2 = **–50 249 223,98 руб.**

76 440 146,48 руб. – 50 249 223,98 руб. = 26 190 922,50 руб.

Расходы университета на оплату тепловой энергии за период реализации программы из-за роста тарифов и площадей увеличились бы на 76,44 млн руб., благодаря снижению удельных затрат расходы сократились на 50,25 млн руб. В общем расходы на покупку тепловой энергии в силу влияния трех факторов увеличились на 26,19 млн руб.

Электроэнергия

1) Влияние увеличения площадей и роста тарифов на электроэнергию.

(223 895,40 м^2 × 55,01 кВт·ч/м^2 × 3,55 руб./кВт·ч) – (207 980,80 м^2 × 55,01 кВт·ч/м^2 × 2,59 руб./кВт·час) = 43 726 071,09 руб. – 29 633 977,10 руб. = **14 092 093,99 руб.**

2) Влияние снижения удельного потребления электроэнергии.

(45,66 Гкал/м^2 – 55,01 Гкал/м^2) × 223 895,4 м^2 × 3,55 руб./Гкал = **–7 431 673,39 руб.**

14 092 093,99 руб. – 7 431 673,39 руб. = 6 660 420,60 руб.

Влияние двух факторов: увеличение площадей и рост тарифов, на расходы оценивается в 14,09 млн руб., мероприятия по энергоэффективности снизили расходы на 7,43 млн руб., общий рост расходов составил 66,6 млн руб.

Горячее водоснабжение

1) Влияние увеличения площадей и роста тарифов на горячее водоснабжение.

(223 895,40 м^2 × 1,01 м^3/м^2 × 155,23 руб./м^3) – (207 980,80 м^2 × 1,01 м^3/м^2 × 93,15 руб./м^3) = 34 947 323,61 руб. – 19 480 459,50 руб. = **15 466 864,11 руб.**

2) Влияние снижения удельного потребления горячей воды.

(0,69 м^3/м^2 – 1,01 м^3/м^2) × 155,23 руб./м^3 × 223 895,40 м^2 = **–10 881 240,56 руб.**

15 466 864,11 руб. – 10 881 240,56 руб. = 4 585 623,55 руб.

Благодаря снижению удельного потребления горячего водоснабжения расходы за 2012–2017 гг. уменьшились на 10,88 млн руб., влияние увеличения тарифов и площадей на рост расходов оценивается в 15,47 млн руб. В целом расходы университета в силу влияния трех факторов увеличились на 4,58 млн руб.

Холодное водоснабжение

1) Влияние роста тарифов и площадей на расходы на холодное водоснабжение.

223 895,40 м^2 × 2,83 м^3/м^2 × 42,44 руб./м^3 –207 980,8 м^2 × 2,83 м^3/м^2 × 26,87 руб./м^3 = 26 867 442,40 руб. – 15 801 440,90 руб. = **11 066 001,5 руб.**

2) Влияние снижения удельного потребления холодного водоснабжения.

(1,42 м³/м² – 2,83 м³/м²) × 223 895,40 м² × 42,44 руб./м³ = **–13 327 427,24 руб.**

11 066 001,5 руб. – 13 327 427,24 руб. = –2 261 425,74 руб.

Рост тарифов на холодное водоснабжение и увеличение площадей вызвали рост расходов на 11,07 млн руб, при этом расходы снизились за счет сокращения удельного потребления на 13,33 млн руб. В общем под воздействием трех факторов расходы на холодное водоснабжение уменьшились на 2,26 млн руб.

Таблица 2

Экономия университета от реализации мероприятий программы энергоэффективности за 2012–2017 гг., руб.

Показатель	Сумма экономии
Тепловая энергия	50 249 223,98
Электроэнергия	7 431 673,39
Горячее водоснабжение	10 881 240,56
Холодное водоснабжение	13 327 427,24
Всего	**81 889 565,16**

Таким образом, при расходах университета на реализацию мероприятий программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности в 21,01 млн руб. экономия за 2012–2017 годы без учета НДС составила 81,89 млн руб.

В 2016 г. на 9-м Форуме Минобрнауки России «Управление энергосбережением и энергетической эффективностью ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет» был награжден дипломом «За достижения в области повышения энергоэффективности и энергосбрежения».

Информация об авторах:

Куприянов Евгений Николаевич, директор центра комплексной энергоэффективности, en.kupriyanov@s-vfu.ru

Федорова София Петровна, заместитель начальника Планово-финансового управления Северо-Восточного федерального университета имени М. К. Аммосова, spe.ivanova@s-vfu.ru.

Опыт автоматизации процесса управления имущественным комплексом УрФУ

С. В. Макшанова

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Россия, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, 8 (343) 375-41-38, s. v.makchanova@urfu.ru

Ключевые слова: имущественный комплекс; недвижимое имущество; электронная система управления имущественным комплексом; управление объектами; управление договорами; управление взаиморасчетами.

Учитывая тот факт, что одним из важнейших направлений развития современной организации является автоматизация основных процессов ее деятельности в УрФУ наравне с иными электронными продуктами была внедрена система управления имуществом «1С: Аренда и управление недвижимостью» для «1С: Бухгалтерия государственного учреждения».

Наличие электронной системы управления имущественным комплексом способствовало решению следующих задач:

1. Наличие в университете единой базы данных об имущественном комплексе УрФУ, фиксирующей этапы всех процессов управления имуществом (учет, регистрация прав, распоряжение и т. д.).
2. Возможность оперативного составления отчетности по использованию и распоряжению имущественным комплексом.
3. Возможность оперативного контроля за поступлением от пользователей имущественного комплекса УрФУ арендных платежей, платежей за коммунальные и эксплуатационные услуги.
4. Возможность оперативного получения любой информации об имущественном комплексе УрФУ.

Внедренная в УрФУ система управления имущественным комплексом включает несколько подсистем различного функционала, ключевые задачи и пользователи которых предусмотрены на рис. 1.

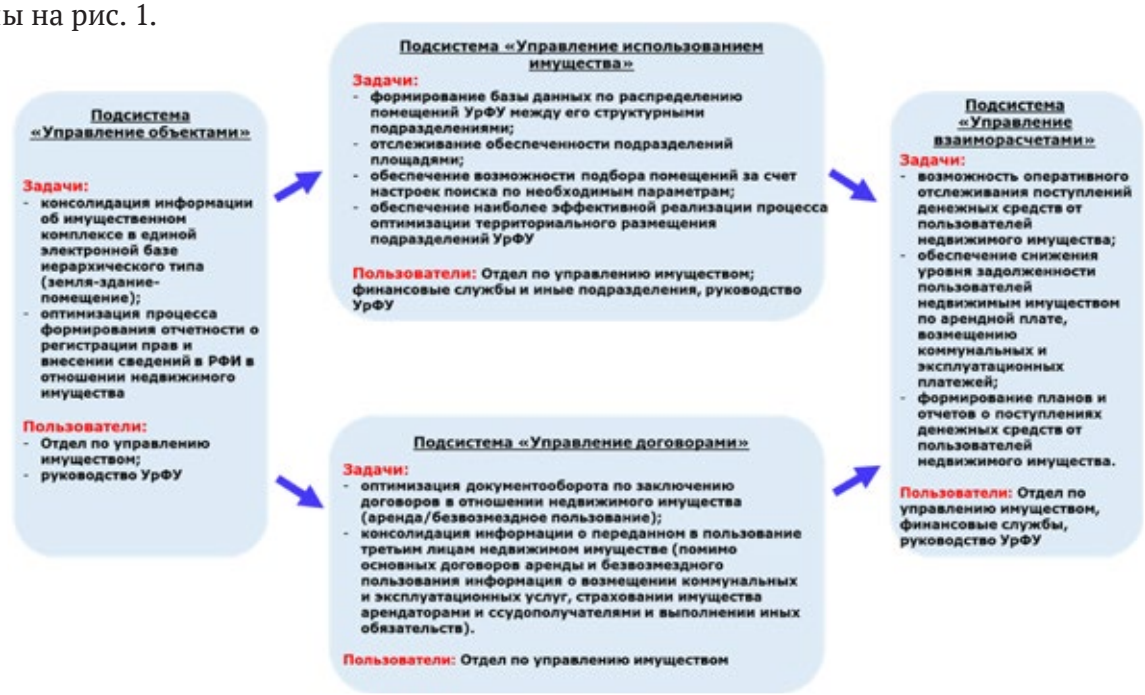


Рис. 1. Структура электронной системы управления имущественным комплексом УрФУ

Подсистема «Управление объектами»

В связи с тем, что до внедрения в УрФУ электронной системы управления имущественным комплексом информация об объектах недвижимого имущества хранилась на бумажных носителях (оригиналах и копиях соответствующих документов), в сводных таблицах Exel, а также учитывая факт регулярных внутренних реорганизаций в УрФУ, в следствие которых часть информации терялась, основной задачей данной подсистемы являлась консолидация всей информации об объектах недвижимого имущества УрФУ на единой электронной площадке с возможностью формирования истории всех изменений в их отношении (рис. 2).

Подсистема содержит базу данных объектов недвижимого имущества УрФУ иерархического типа:

1. Земельный участок.
2. Расположенные на данном земельном участке здания, строения, сооружения.
3. Помещения, расположенные в каждом здании, строении, сооружении, на данном земельном участке.

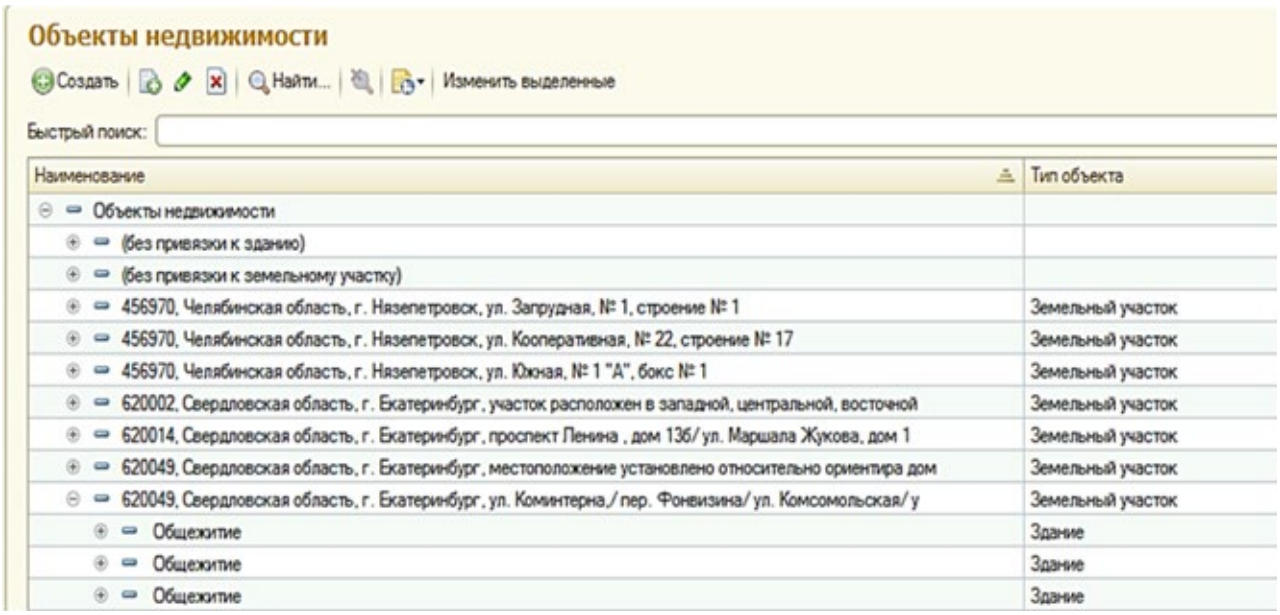


Рис. 2. Перечень объектов недвижимости

Такой тип базы данных является наиболее эффективным при управлении недвижимым имуществом, так как позволяет установить территориальную привязку объектов недвижимого имущества всех видов.

База данных объектов недвижимого имущества УрФУ предполагает возможность дополнения новых объектов (строительство, закрепление за УрФУ существующих объектов, узаконение самовольных построек и т. д.), исключение объектов (снос, продажа, передача другим подведомственным учредителю организациям и т. д.).

У каждого земельного участка существует своя карточка данных, которая содержит информацию о кадастровом учете, регистрации права собственности Российской Федерации и права пользования земельным участком УрФУ, учете земельного участка в реестре федерального имущества и т. д., а также широкий набор характеристик данного земельного участка, таких как адрес, площадь, категория, разрешенное использование, координаты, размер земельного налога и т. д. (рис. 3).

Таким образом, информация, содержащаяся в карточке данных земельного участка, позволяет сформировать выводы о наличии/отсутствии необходимой документации (рис. 4). В случае отсутствия какой-либо информации подсистема предусматривает

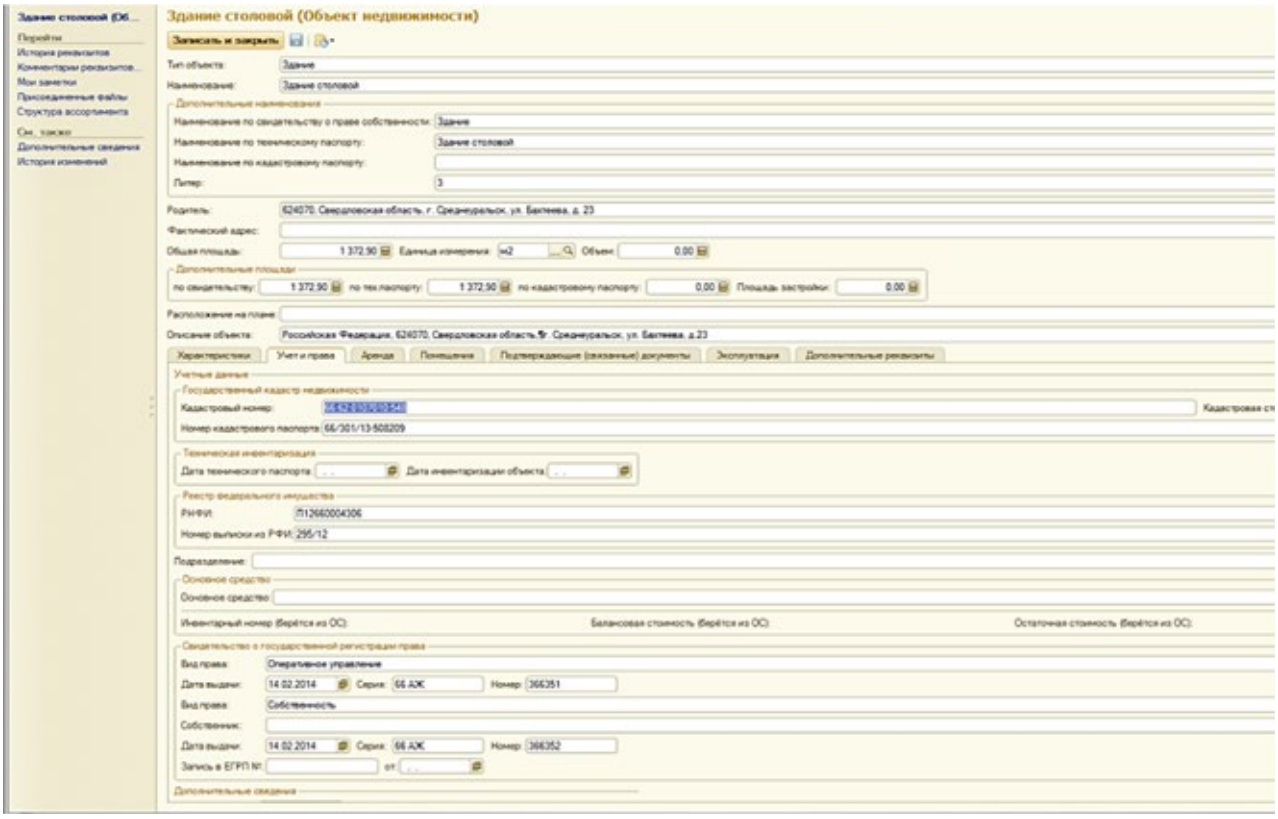


Рис. 3. Карточка земельного участка

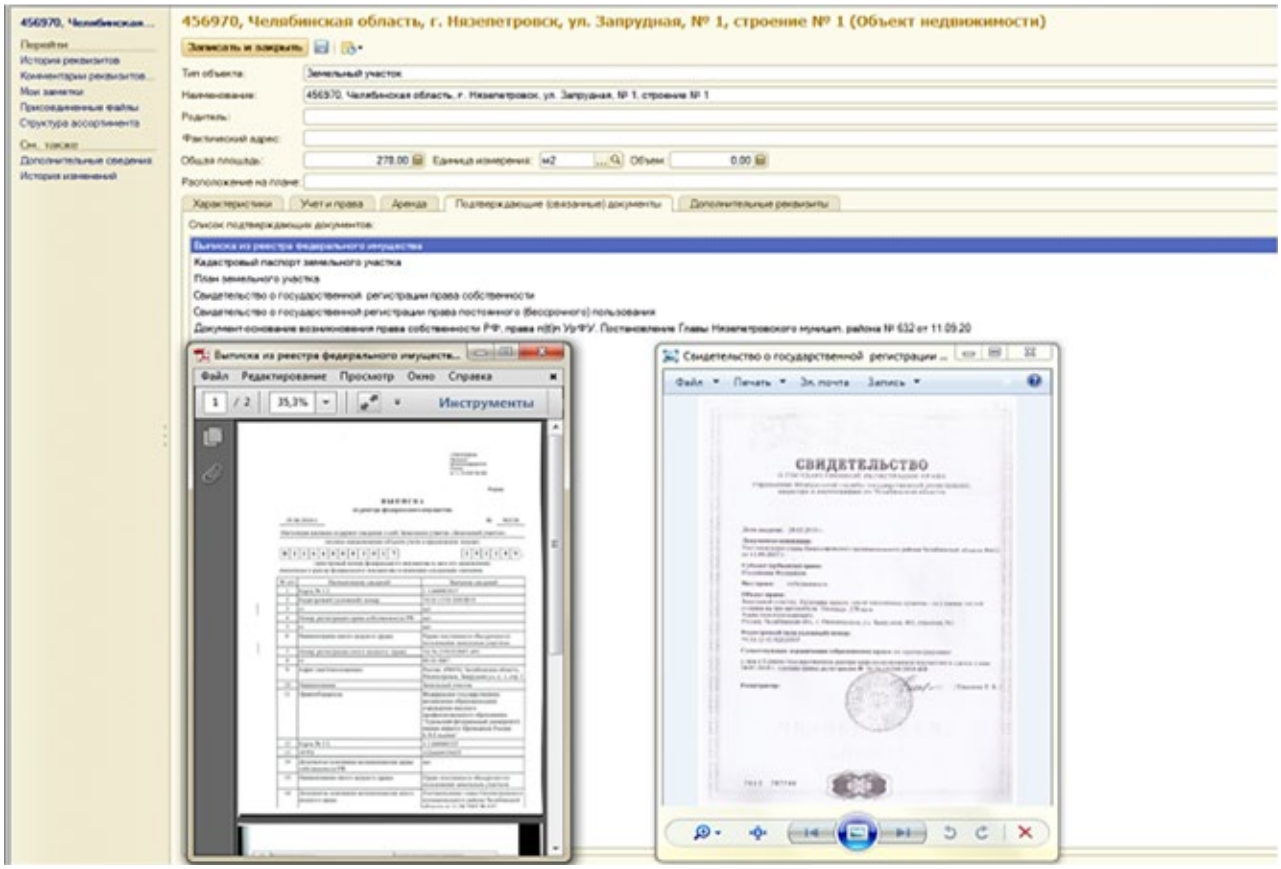


Рис. 4. Прикрепленные документы земельного участка

возможность формирования примечания, в котором указываются причины отсутствия документации, а также возможные сроки ее оформления. Кроме того, карточка данных земельного участка предусматривает возможность прикрепления скан-образов документов, оформленных в отношении данного земельного участка, что позволяет оперативно решать вопрос о формировании полного пакета документов о данном объекте недвижимого имущества (рис. 4).

Также карточка данных земельного участка предусматривает возможность прикрепления графического изображения данного земельного участка в различных форматах (в виде карты, спутниковой съемки и т. д.) на усмотрение пользователя (рис. 5).

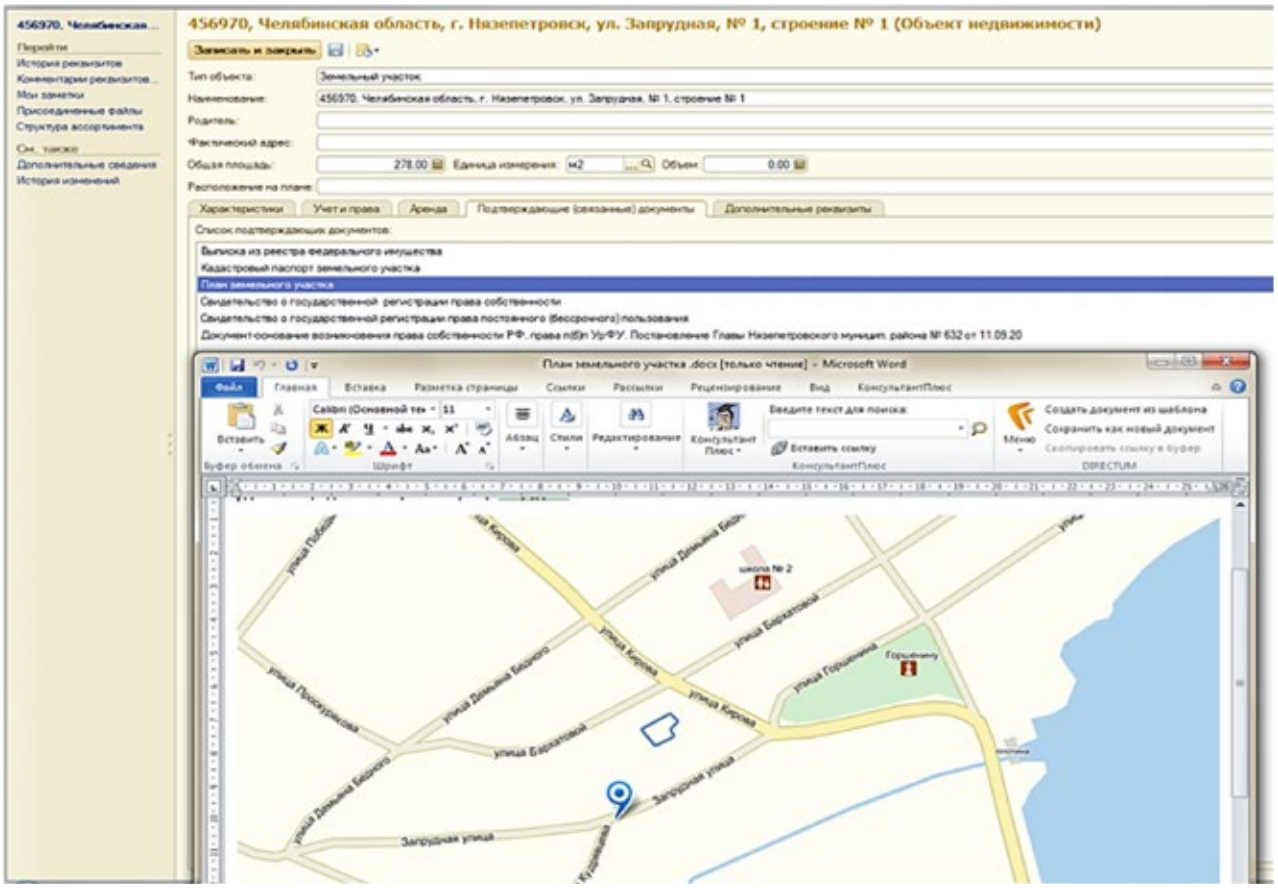


Рис. 5. Графическое изображение земельного участка

У каждого здания/строения/сооружения также существует своя карточка данных, которая содержит информацию о технической инвентаризации, кадастровом учете, регистрации права собственности Российской Федерации и права оперативного управления УрФУ, учете объекта в реестре федерального имущества и т. д., а также широкий набор характеристик данного здания/строения/сооружения, таких как наименование, адрес, площадь, инвентарный номер, координаты, назначение, число этажей, год постройки, год ввода в эксплуатацию, процент износа, балансовая стоимость и т. д. (рис. 6).

Карточка данных здания/строения/сооружения также предполагает возможность прикрепления скан-образов документации, графических изображений объектов, а также формирования примечания в случае отсутствия каких-либо документов.

Следует отметить, что в базе данных объектов недвижимого имущества существует возможность добавления/исключения объектов недвижимого имущества, которые УрФУ использует на основании договоров аренды/безвозмездного пользования. В данном случае

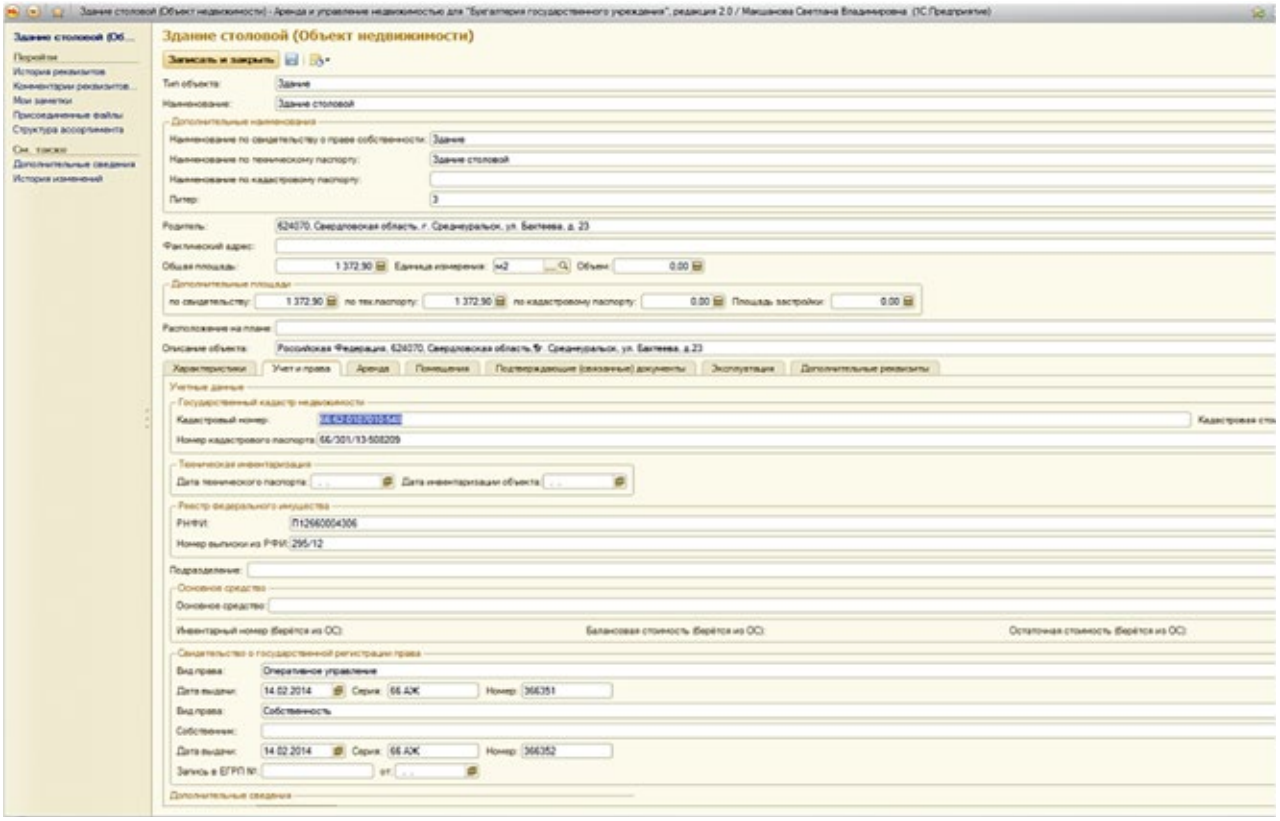


Рис. 6. Карточка объекта недвижимости

в отношении данных объектов также формируется карточка данных объекта, содержащая всю необходимую информацию в соответствии с заключенными договорами.

Подсистема предусматривает возможность корректировки карточек данных объектов как земельных участков, так и зданий/строений/сооружений, путем добавления/удаления необходимых ячеек.

Для организации эффективной работы с подсистемой при внесении изменений/дополнений в карточки данных объектов недвижимости формируется история изменений, которая содержит информацию о пользователе, вносившем последние изменения, а также дате внесения изменений (рис. 7).

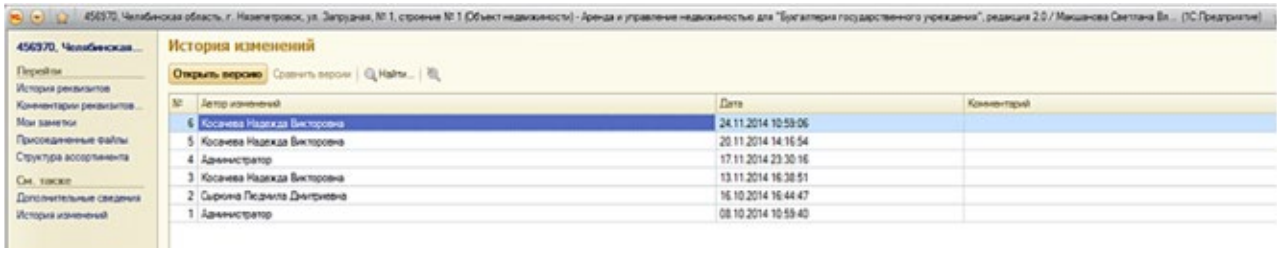


Рис. 7. Информация о внесенных изменениях

Подсистема предусматривает возможность установки напоминаний и задач, позволяющую наиболее эффективно организовать процесс управления недвижимым имуществом УрФУ. Учитывая имеющуюся по результатам внедрения подсистемы возможность ознакомления и использования всей информации об объектах недвижимого имущества (от технических характеристик до сведений о включении объектов в реестр федерального имущества),

процесс формирования отчетности, содержащей такую информацию, был также оптимизирован. Кроме того, имеющаяся возможность просмотра информации об объектах недвижимого имущества УрФУ сотрудниками финансовых служб позволила оптимизировать процесс заключения договоров, связанных с содержанием таких объектов (на поставку коммунальных услуг, оказание клининговых услуг, услуг по дезинсекции и дератизации и т. д.).

На информации подсистемы «Управление объектами» базируются две подсистемы – «Управление использованием имущества» и «Управление договорами».

Подсистема «Управление использованием имущества»

Ключевой задачей данной подсистемы является отображение основных показателей процесса распределения площадей УрФУ между его структурными подразделениями (например, обеспеченность площадями подразделений и возможность подбора помещений из существующего резерва или путем обмена с другими подразделениями за счет настроек поиска по необходимым параметрам).

Данная подсистема содержит базу данных «Закрепление помещений», которая содержит перечень приказов ректора УрФУ о закреплении помещений за структурными подразделениями УрФУ (рис. 8).

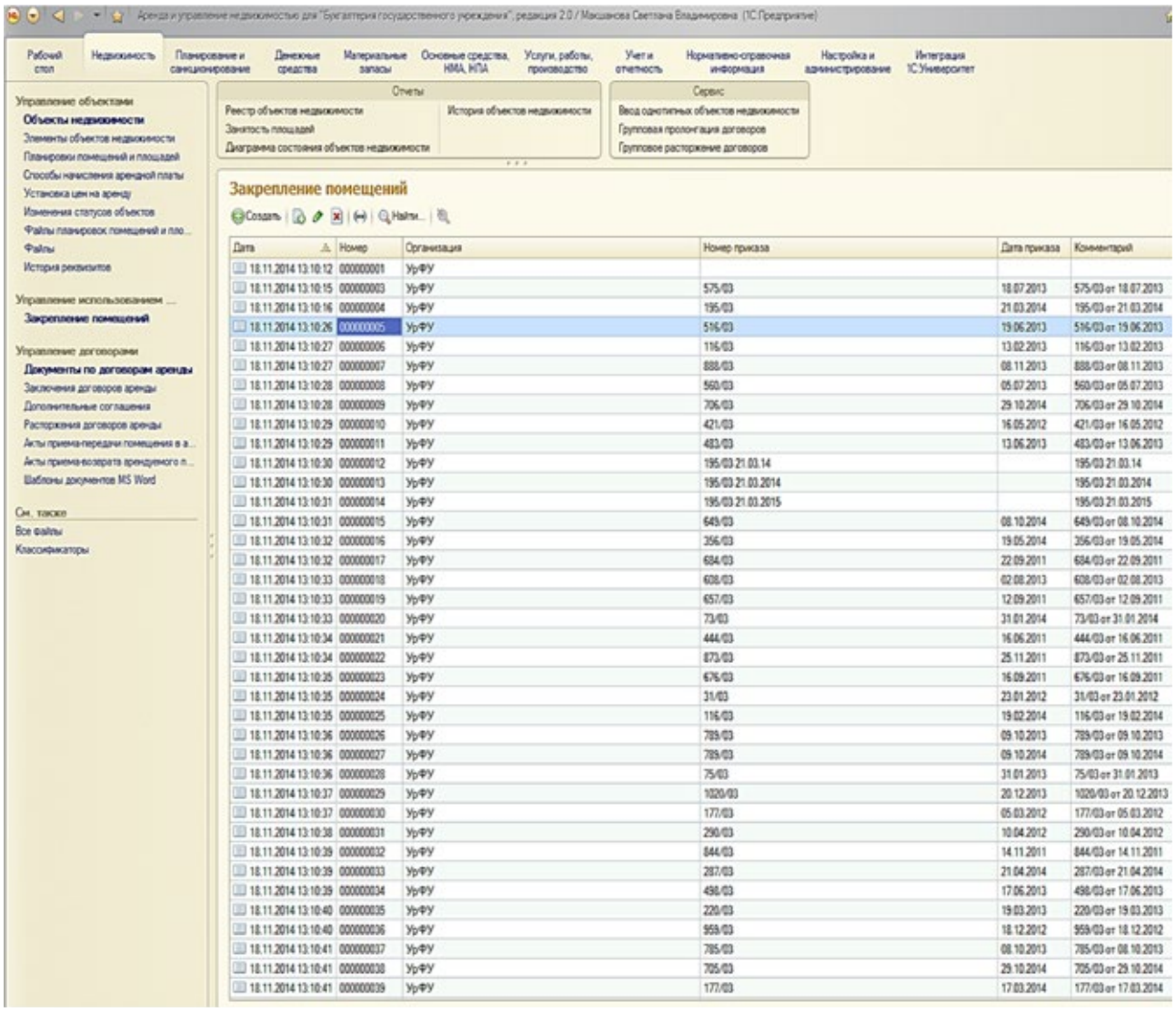


Рис. 8. Перечень приказов ректора о закреплении помещений

База данных «Закрепление помещений» предполагает возможность дополнения новыми строками при принятии новых приказов ректора о закреплении помещений, а также исключение строк в случае такой необходимости. У каждого приказа ректора о закреплении помещений существует своя карточка данных, которая содержит перечень помещений, в отношении которых принят данный приказ, с привязкой к структурному подразделению, за которым оно закрепляется, адрес расположения помещений, номера помещений по плану БТИ и университетского номера (рис. 9).

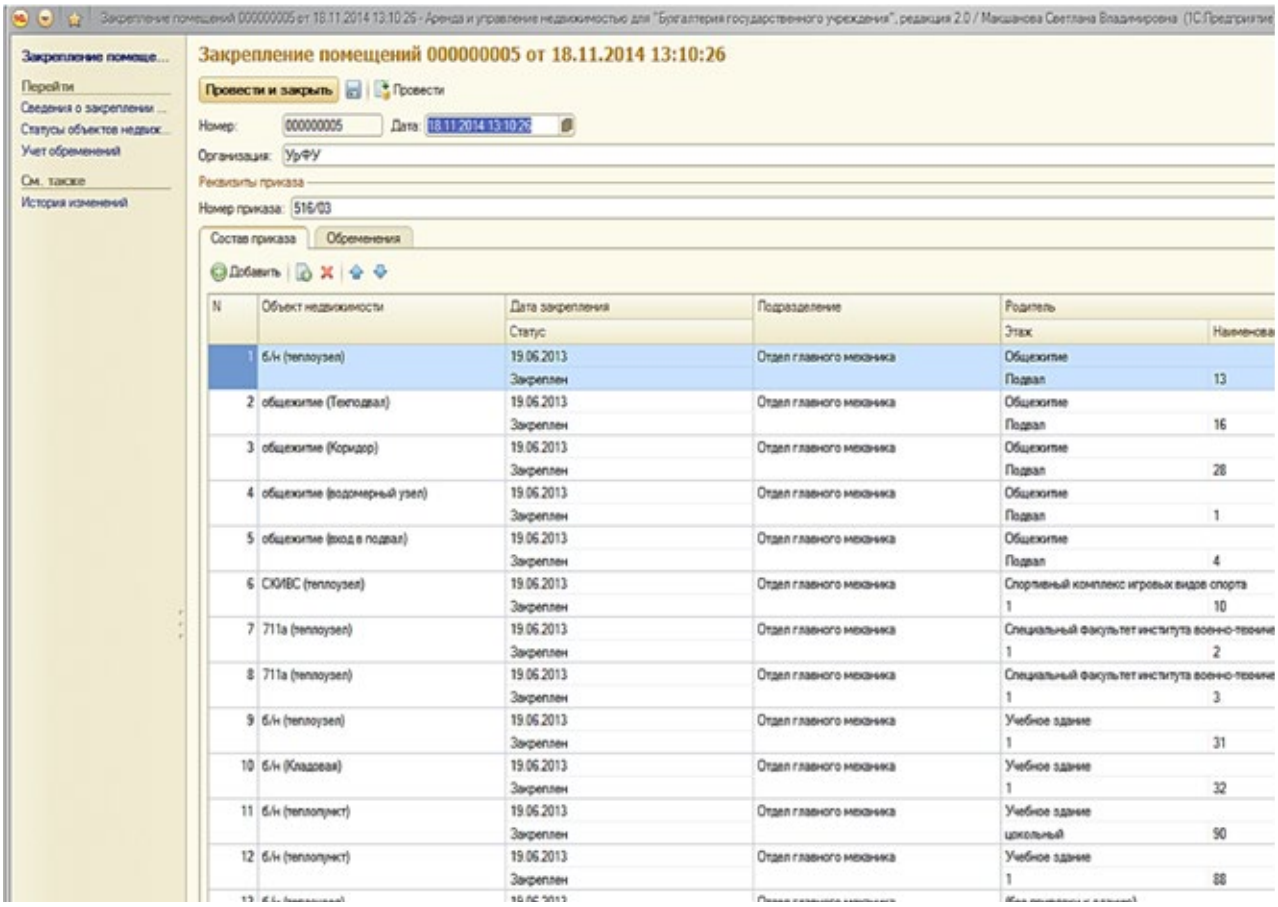


Рис. 9. Карточка данных приказа ректора о закреплении

В карточке данных приказа ректора о закреплении помещений также предусмотрена возможность просмотра статуса помещения, который выбирается из установленного перечня (закреплено, свободно, на ремонте, в резерве и т. д.). У каждого помещения существует своя карточка данных, которая содержит информацию о характеристиках данного помещения: назначение, площадь, этаж и т. д. (рис. 10).

Карточка данных помещения также предполагает следующие возможности:

– прикрепления сопутствующих документов различных форматов (фотографии, сканобразы технической документации и т. д.);

– установки при необходимости комментария для любой из предусмотренных в карточке ячейки;

– введения информации об обременениях в отношении данного помещения, а также дате соответствующего контроля. Например, при обязательстве структурного подразделения УрФУ, за которым данное помещение закреплено, возмещения коммунальных и эксплуатационных услуг в отношении данного помещения;

– просмотра истории закрепления данного помещения.

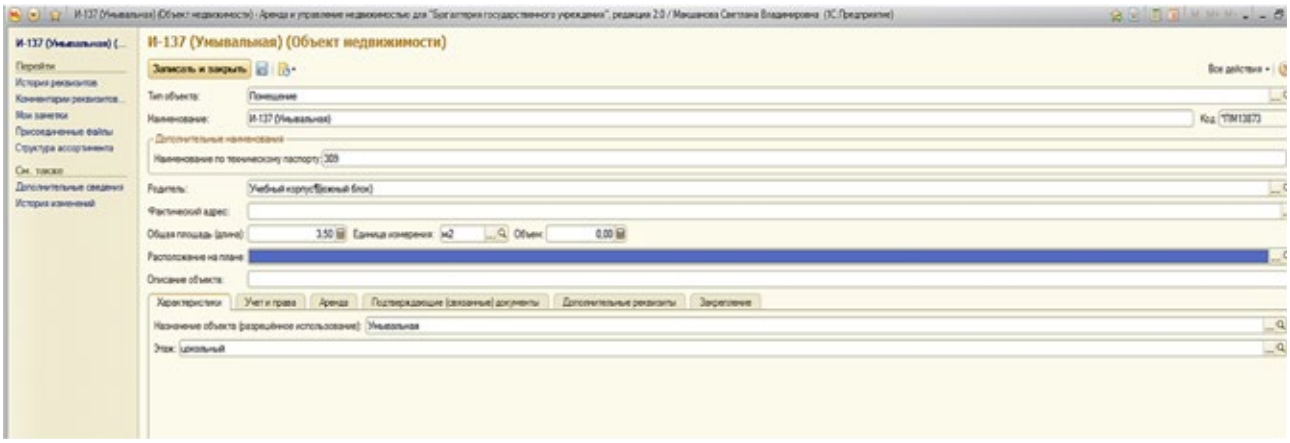


Рис. 10. Карточка данных помещения

Подсистема предусматривает возможность корректировки карточек данных приказов и помещений, путем добавления/удаления необходимых ячеек в случае необходимости добавления/удаления некоторых характеристик.

Для организации эффективной работы с подсистемой при внесении изменений/дополнений в карточки данных приказов и помещений формируется история изменений, которая содержит информацию о пользователе, вносившем последние изменения, а также дате внесения изменений.

Кроме того, подсистема позволяет формировать отчетность об использовании недвижимого имущества как по типовым формам, так и по заданным пользователем критериям (рис. 11).

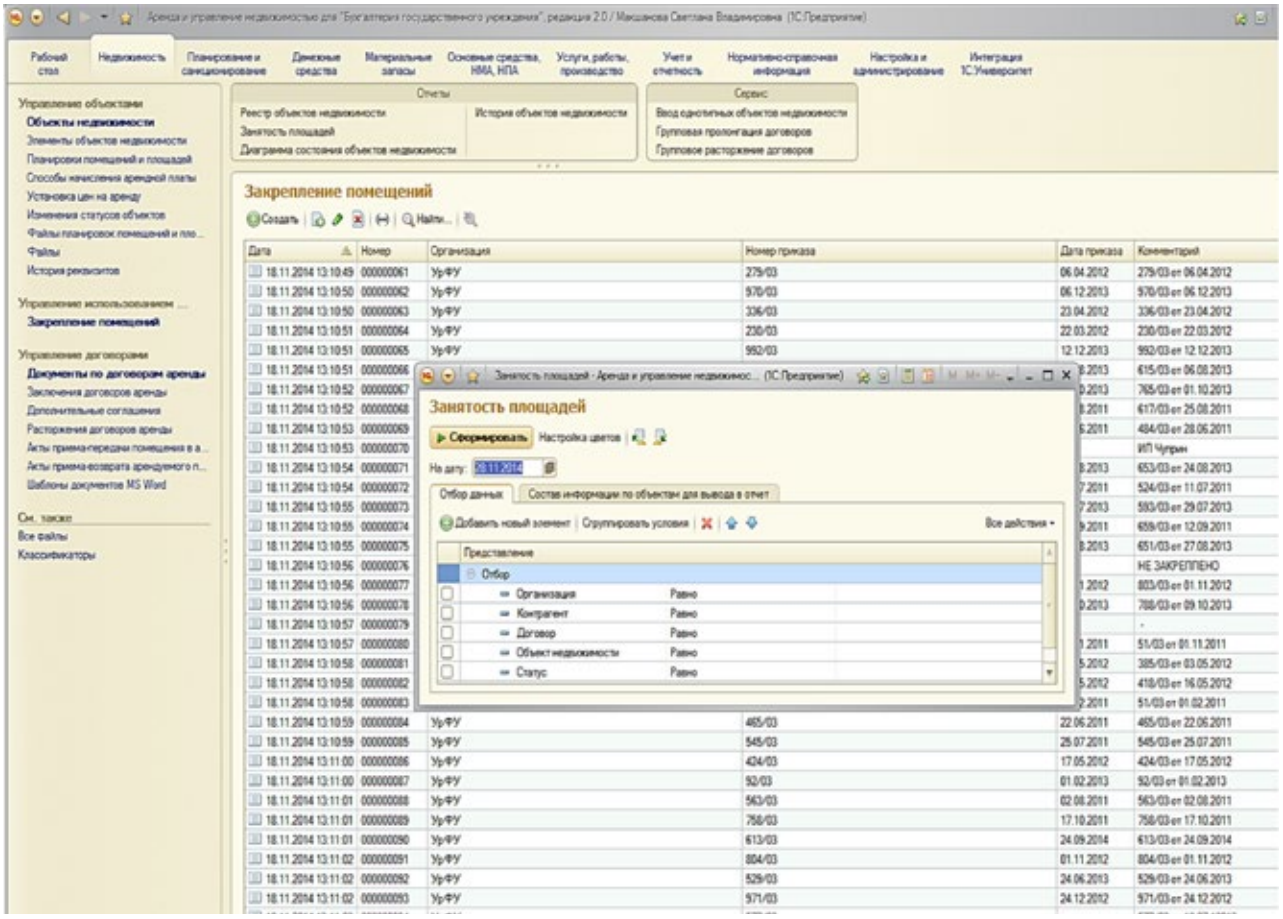


Рис. 11. Отчет о занятости помещений

Наличие подсистемы обеспечило наиболее эффективную реализацию процесса оптимизации территориального размещения подразделений УрФУ. Так как исторически распределение помещений носило бессистемный характер, а также вследствие множества внутренних реорганизаций, подразделения УрФУ ранее размещались на территории разных корпусов, что в значительной мере снижало эффективность их деятельности.

Подсистема «Управление договорами»

Консолидация информации об использовании объектов недвижимого имущества УрФУ третьими лицами и оптимизация соответствующего документооборота при распоряжении объектами недвижимого имущества являлись основными задачами подсистемы «Управление договорами».

Данная подсистема содержит следующие разделы:

1. Документы по договорам аренды, включающие в себя:

– договор аренды без права выкупа;
– дополнительные соглашения к договору аренды;
– акт приема-возврата арендуемого помещения;
– акт приема-передачи помещения в аренду.

2. Заключение договоров аренды без права выкупа.

Данный раздел предназначен для регистрации различных договоров аренды, а также для занесения в базу информации о сроках и условиях, на которых объекты сданы в аренду (рис. 12).

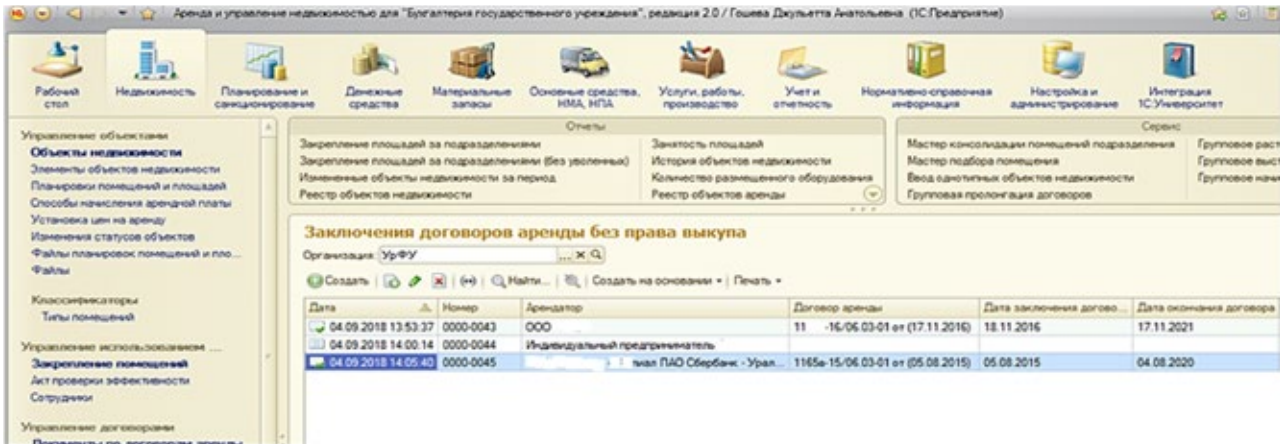


Рис. 12. Перечень договоров аренды

В карточке договора аренды предусмотрен ввод всех необходимых данных: объект аренды, способ расчета арендной платы (валюта, периодичность начисления арендной платы, единица измерения оплачиваемой услуги) и т. д. (рис. 13).

Кроме того, подсистема предусматривает возможность расчета пени. Для этого пользователь должен указать условия для автоматического расчета пени на соответствующей закладке.

3. Акты приема-передачи помещений в аренду.

Данный раздел предназначен для отражения в бухгалтерском учете факта передачи помещения как основного средства в аренду. Подсистема предусматривает возможность формирования актов приема-передачи помещений (рис. 14).

4. Дополнительные соглашения к договору аренду.

Документ предназначен для регистрации информации об изменениях условий договора (сроков, ставок арендной платы и т. д.), на которых объекты сданы в аренду (рис. 15). Документ также может быть создан в данной подсистеме.

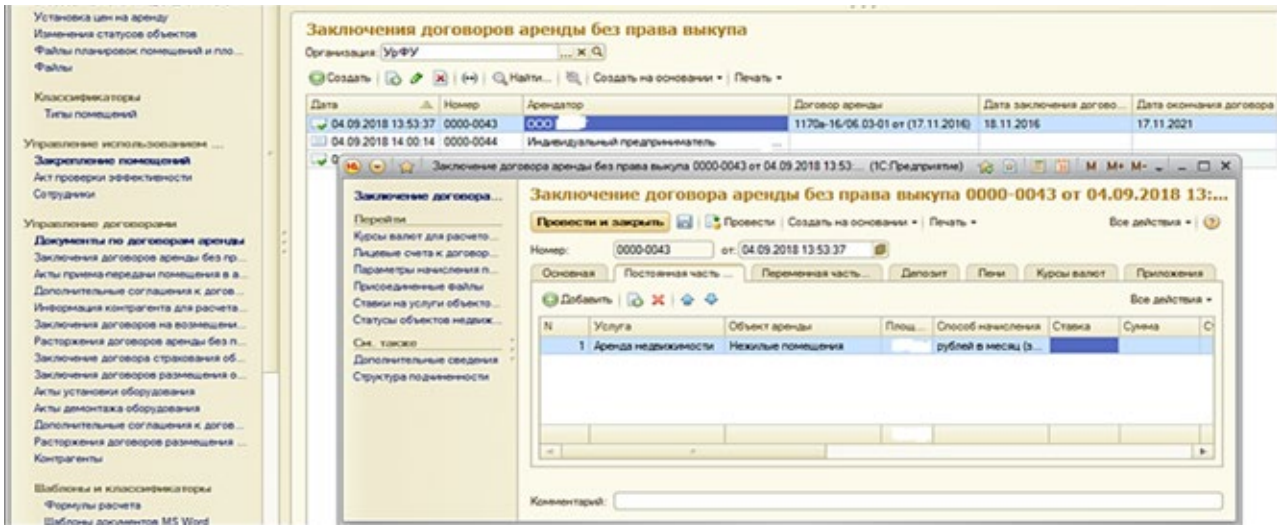


Рис. 13. Карточка договора аренды

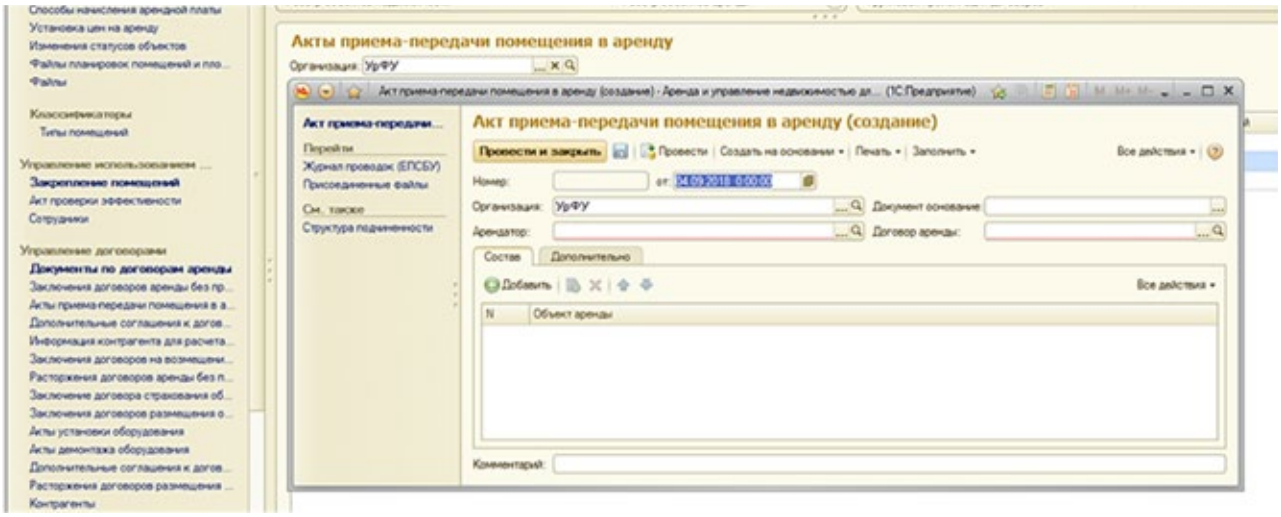


Рис. 14. Создание акта приема-передачи помещения в аренду

5. Информация контрагента для расчета возмещения коммунальных и эксплуатационных услуг.

Для расчета возмещения коммунальных и эксплуатационных услуг в подсистеме имеются соответствующие карточки, в которые вносятся следующие показатели: рабочий период в месяц; количество смен в день; среднемесячное количество работающих в смену; время загрузки электрооборудования; мощность электрооборудования (рис. 16).

6. Заключение договора на возмещение коммунальных и эксплуатационных услуг.

Документ также создается в данной подсистеме после внесения информации для расчета возмещения коммунальных и эксплуатационных услуг.

7. Расторжение договора аренды без права выкупа.

Раздел «Расторжение договора аренды» предназначен для регистрации информации о досрочном расторжении договора аренды, а также о прекращении срока аренды любого из объектов аренды (рис. 17). Документ создается на основании действующего договора аренды.

По окончании срока действия договора начисление платы по договору аренды, а также по договору на возмещение коммунальных и эксплуатационных услуг прекращается автоматически.

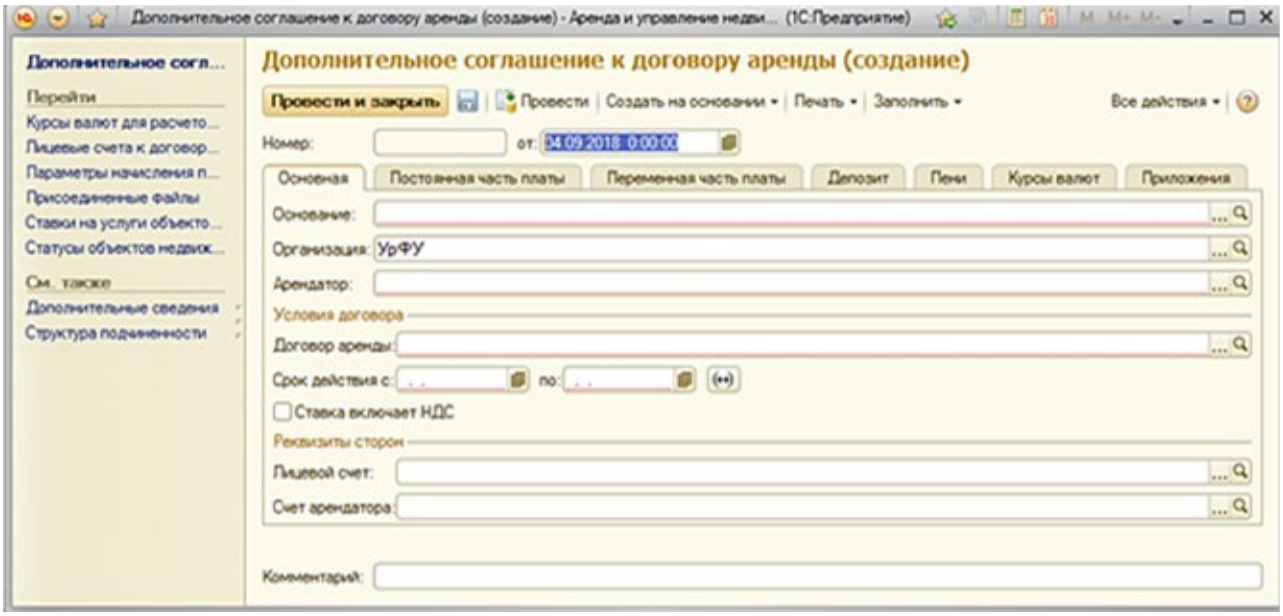


Рис. 15. Создание дополнительного соглашения к договору аренды

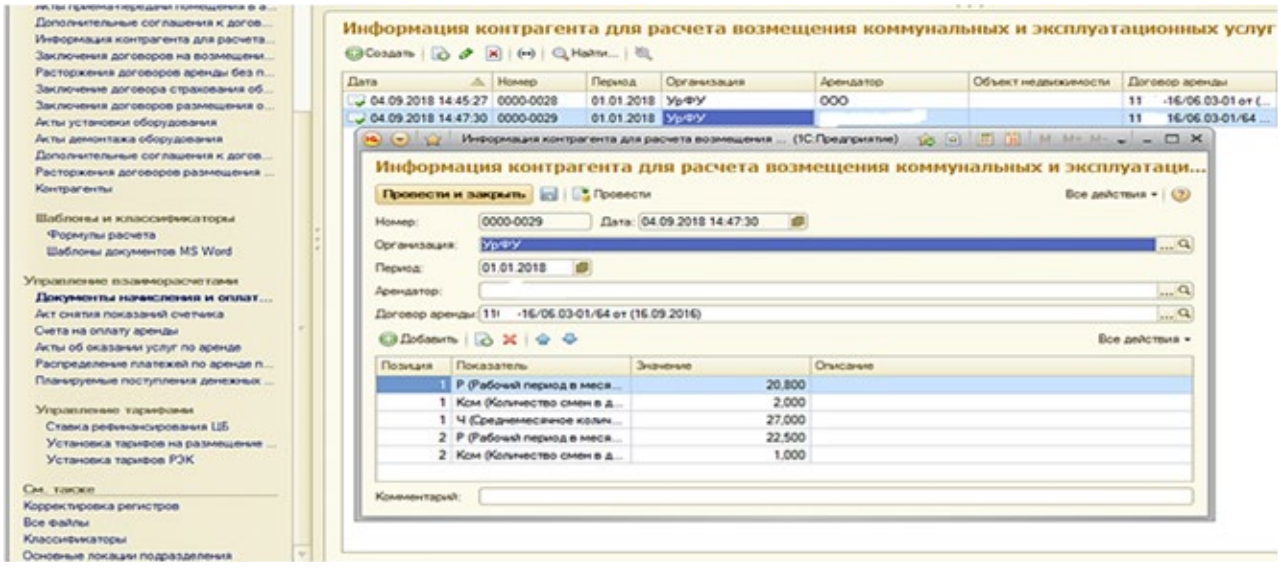


Рис. 16. Информация для расчета коммунальных и эксплуатационных услуг

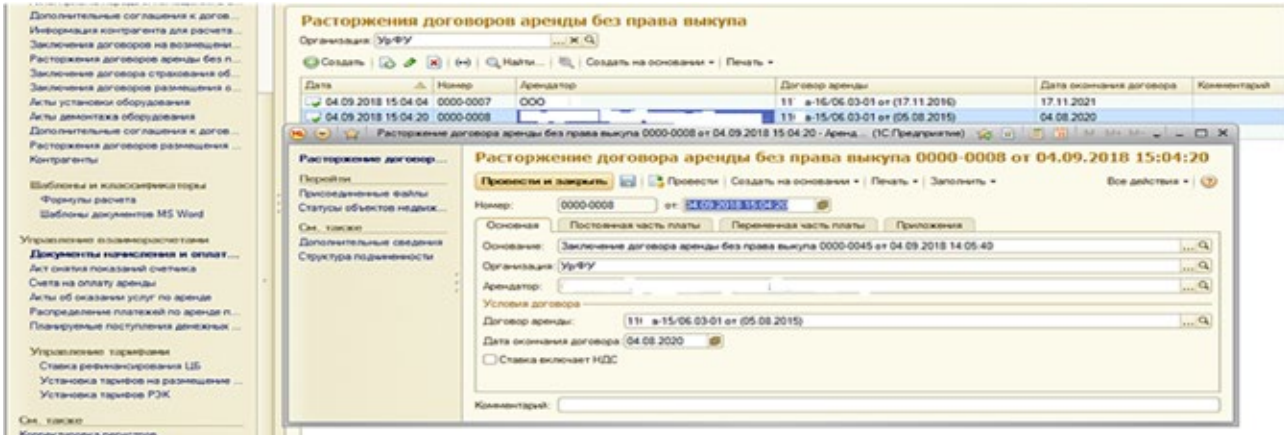


Рис. 17. Карточка расторжения договора аренды

8. Заключение договора страхования объекта.

Данный раздел предназначен для регистрации договоров страхования объекта, переданного на основании договора аренды (рис. 18).

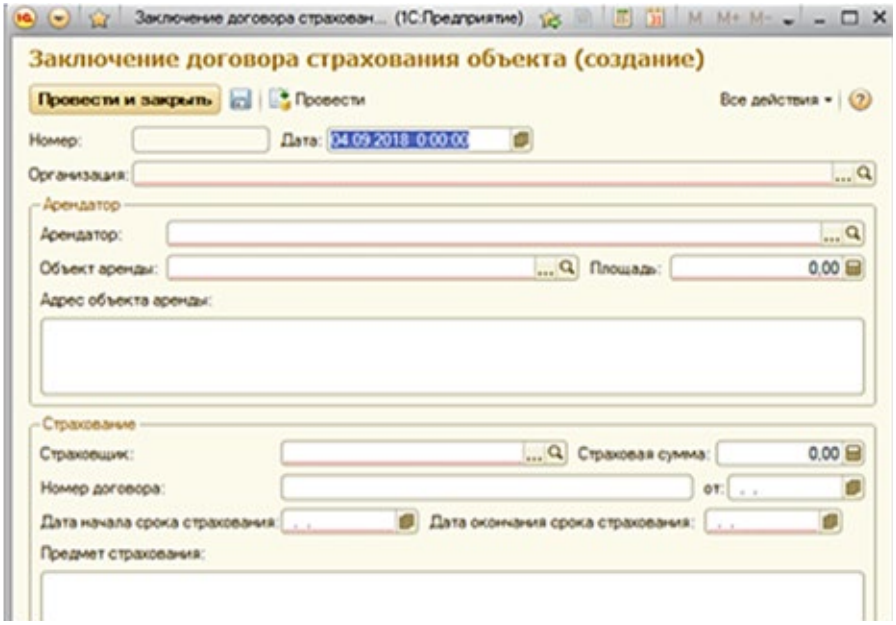


Рис. 18. Карточка регистрации договора страхования объекта, переданного в аренду

Подсистема «Управление взаиморасчетами»

До внедрения в УрФУ данной подсистемы сотрудники отдела по управлению имуществом, функционалом которого в том числе является сопровождение договоров по распоряжению недвижимым имуществом, были вынуждены обращаться за информацией о поступлениях средств в УрФУ по таким договорам в финансовые службы УрФУ. По результатам внедрения подсистемы и ее интеграции с электронной системой управления бухгалтерского учета и финансового контроля такая информация отслеживается сотрудниками отдела по управлению имуществом самостоятельно, что в свою очередь повлияло на повышение эффективности работы данного подразделения при сокращении уровня задолженности контрагентов УрФУ, в пользовании которых находится недвижимое имущество.

Данная подсистема включает в себя следующие разделы: «Документы начисления и оплаты по договорам аренды», «Акт снятия показаний счетчика», «Счета на оплату аренды», «Акт об оказании услуг по аренде», «Распределение платежей по аренде по информации из банка», «Планируемые поступления денежных средств», предусматривает возможность формирования следующей отчетности:

1. Отчет по начислениям и оплате арендной платы, коммунальным платежам.
2. Отчет план-факт поступлений денежных средств.
3. Отчет о количестве договоров аренды, коммунальных услуг с подсчетом площадей.

Раздел «Документы начисления и оплаты по договорам аренды» подсистемы предусматривает возможность ознакомления с информацией о произведенной оплате контрагентами по договорам аренды, договорам возмещения коммунальных и эксплуатационных услуг, а также по возмещению стоимости коммунальных услуг структурными подразделениями университета, которая поступает из системы бухгалтерского учета.

Возможности подсистемы позволяют отслеживать поступления платежей от контрагентов и выполнения ими обязательств, установленных договорами. Все кассовые поступления от контрагентов отображаются в данной подсистеме. У каждого поступления имеется своя

карточка данных, в которой можно более подробно ознакомиться с информацией о данном кассовом поступлении. Карточка содержит информацию о реквизите документа (валюта, сумма, номер платежного поручения, дата платежного поручения, наименование контрагента, наименование плательщика) и расшифровку платежа (сумма, реквизиты договора, по которому был произведен платеж).

Кроме того, поступления денежных средств от контрагентов можно увидеть в разделе подсистемы «Денежные средства» «Расчетно-платежные документы» (рис. 19), где также просматривается дата поступления, наименование контрагента, реквизиты договора.

Рис. 19. Журнал расчетно-платежных документов

Раздел подсистемы «Акт снятия показаний счетчика» позволяет вносить информацию по потребленным коммунальным услугам контрагентами, сумма на оплату которых рассчитывается по показаниям счетчика (рис. 20). Данный раздел предусматривает возможность внесения информации о дате снятия показаний, номере счетчика, вида операции, начале периода, окончания периода, сумме документа и внесении комментариев. В отношении каждой строки показаний счетчика формируется карточка, содержащая более полную информацию, а именно о виде операции, указания периода, основания начисления, наименование арендатора, реквизиты договора; расшифровку показаний (наименование услуги, объект аренды, фактическое начало и окончание периода начисления, тариф, начисленная сумма).

Кроме того, карточка предусматривает возможность прикрепления скан-образов документов.

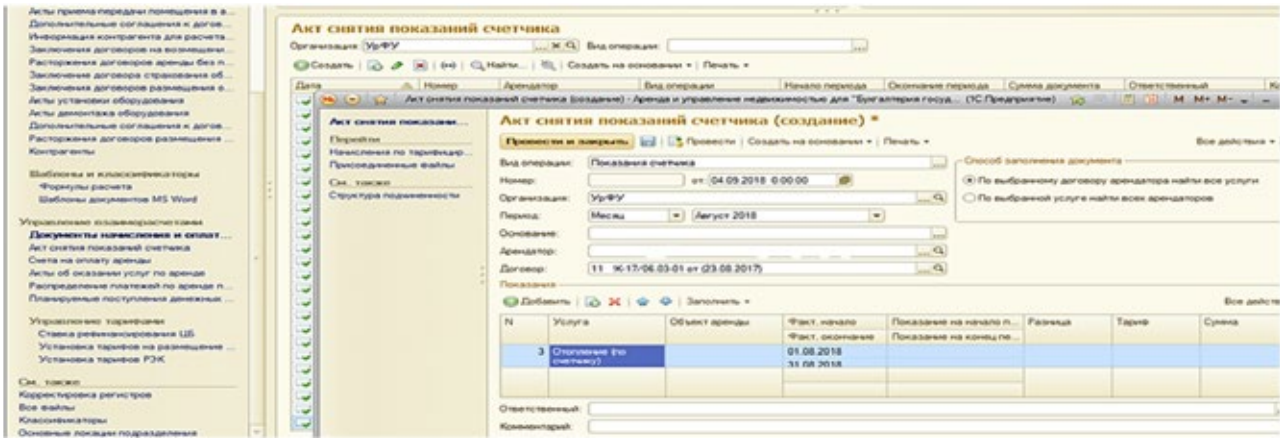


Рис. 20. Карточка акта снятия показаний счетчика

При обращении к разделу «Счета на оплату аренды» подсистемы для пользователя предусмотрена возможность создавать счета контрагентам на оплату услуг по заключенным

договорам. При создании счета на оплату вносится необходимая информация (наименование плательщика, счет плательщика, назначение платежа, наименование договора, период, сумма и т. д.) (рис. 21).

После внесения всей необходимой информации предоставляется возможность сформировать печатную форму документа. После создания счетов на оплату в данном разделе подсистемы показывается информация о созданных счетах, которые также можно просмотреть, открыв карточку счета. При необходимости карточку счета можно дополнить реквизитом путем его создания.

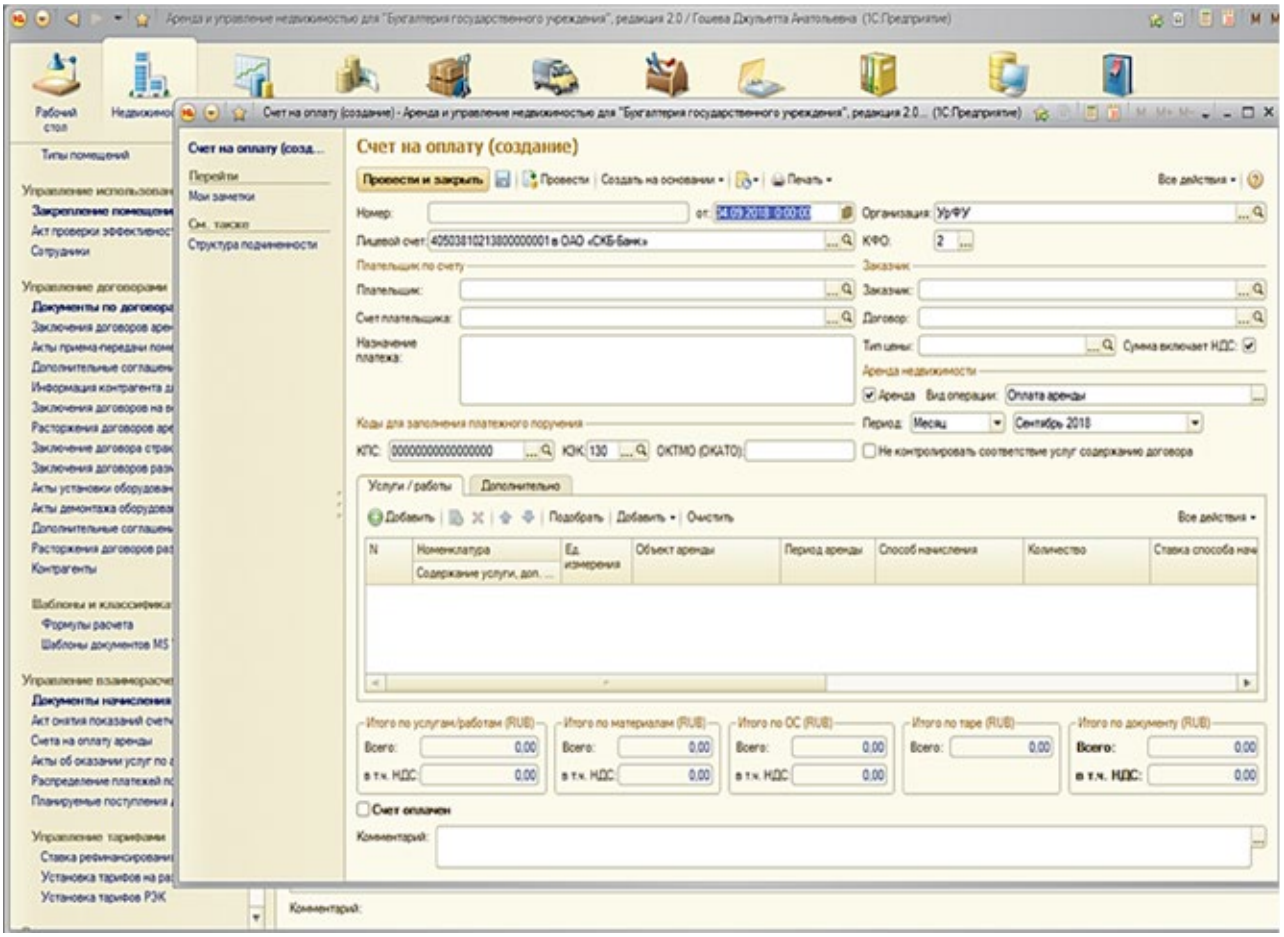


Рис. 21. Карточка счета на оплату

Раздел подсистемы «Акты об оказании услуг по аренде» позволяет формировать акты об оказании услуг по договорам контрагентам (рис. 22). При создании соответствующего акта существует возможность внесения следующей информации: наименование контрагента, реквизиты договора, вид операции, период (месяц, год), сумма, объект аренды, способ начисления. После внесения всей необходимой информации в документ существует возможность формирования печатной формы документа.

Раздел «Распределение платежей по аренде по информации из банка» позволяет пользователю подсистемы осуществить распределение платежа от контрагента, поступившего из бухгалтерской системы, по статьям.

Раздел «Планируемые поступления денежных средств» предусматривает внесение информации о планируемых поступлениях денежных средств от контрагентов (рис. 23). В данном разделе содержится информация о периоде планирования, наименовании контрагента, реквизиты договора, номенклатура, планируемая сумма поступлений. В дальнейшем поль-

Рис. 22. Сформированный акт об оказании услуг

зователю предоставляется возможность формировать отчеты о планируемых поступлениях от контрагентов.

Также подсистема позволяет формировать отчетности по начислениям и оплате арендной платы, коммунальным платежам, план-факт поступлений денежных средств, о количестве договоров аренды, коммунальных услуг, по начислениям и поступлениям платежей по действующим договорам.

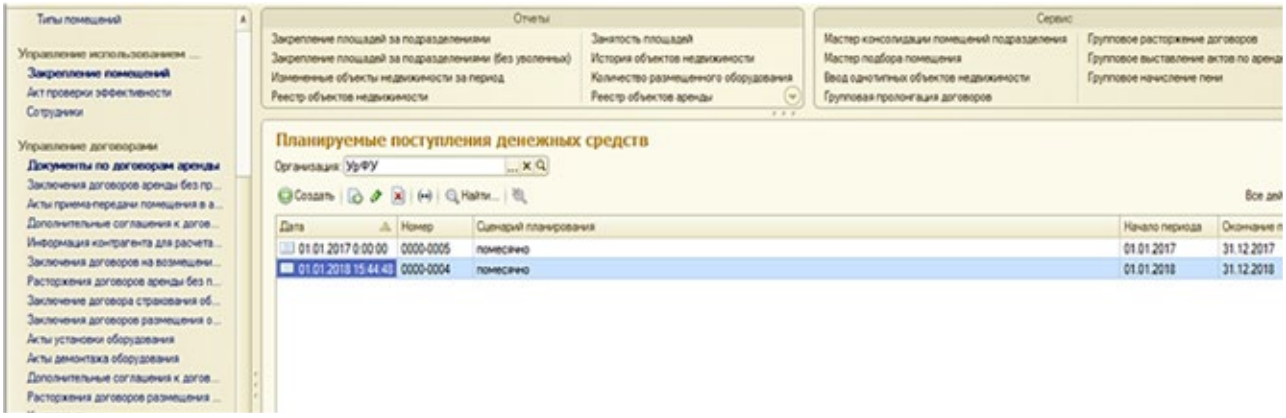


Рис. 23. Отчетность «Планируемые поступления денежных средств»

По результатам рассмотрения опыта автоматизации процесса управления имущественным комплексом УрФУ можно сделать следующие выводы.

Каждая предусмотренная в системе управления имущественным комплексом УрФУ подсистема позволила оптимизировать соответствующий процесс не только с точки зрения временных затрат на его реализацию, но и с точки зрения появления новых возможностей в таких процессах. Так, например, пользователи электронной системы (сотрудники отдела по управлению имуществом УрФУ) могут отслеживать поступления средств от распоряжения имуществом самостоятельно без обращения в финансовые службы университета как это было ранее.

Кроме того, автоматизация процесса формирования различной отчетности, связанной с реализацией функционала по управлению имущественным комплексом, позволяет наиболее оперативно и, как следствие, эффективно реагировать на складывающуюся ситуацию и принимать необходимые управленческие решения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что внедренная в УрФУ электронная система управления имущественным комплексом на настоящий момент в полной мере выполняет поставленные задачи, охватив при этом основные процессы управления имущественным комплексом, позволив их реализовывать наиболее эффективно.

Однако следует отметить существующую возможность реализации следующего этапа повышения эффективности управления имущественным комплексом путем доработки электронной системы по следующим направлениям:

1. **Образовательная деятельность:** интеграция системы с модулем «Расписание», администрируемым подразделениями, осуществляющими образовательную деятельность, которая позволит отслеживать эффективность использования учебных помещений всех категорий за счет мониторинга составленного расписания учебных занятий.

2. **Движимое имущество УрФУ:** возможность привязки научного оборудования, организационной и компьютерной техники и иного оборудования, в том числе являющегося особо ценным движимым имуществом, к помещениям в подсистеме «Управление объектами» с целью консолидации информации о недвижимом и движимом имуществе УрФУ в единой электронной базе, дальнейшего администрирования процесса использования такого оборудования структурными подразделениями УрФУ и третьими лицами на основании соответствующих договоров.

3. **Содержание имущественного комплекса:** доработка имеющихся подсистем, предусматривающая возможность внесения информации о ремонтах помещений и инженерных сетей, иной информации, связанной с технической эксплуатацией имущественного комплекса УрФУ.

Информация об авторе

Макшанова Светлана Владимировна – начальник отдела по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства нового университетского кампуса УрФУ; тел. 8 (343) 375-41-38; s.v.makchanova@urfu.ru.

Управление мотивацией персонала и средой деятельности в университете

Практика финансово-экономического управления, разработанная на основе «горы привлекательности университета» и развития его финансовой культуры

С. Н. Абаринов, Ю. Я. Еленева, С. Г. Червенкова, В. Н. Андреев

ФГБОУ ВО Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Россия, 127055, г. Москва, Вадковский переулок, д. 3а, 8 (499) 973-30-66
s.abarinov@stankin.ru

Ключевые слова: финансовое положение вуза, методология финансово-экономического управления, регламенты финансовой деятельности

Цель разработки и внедрения управленческого решения по совершенствованию финансово-экономической деятельности вуза – стабилизация финансового положения университета, разработка единой методологии финансово-экономического управления университетом и поддерживающих ее практик и регламентов.

Стадия внедрения практики управления

Частично внедрена, есть первые положительные результаты, но основные эффекты должны проявиться позже.

В 2017 году ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» возглавила новая управленческая команда. После проведения «неотложных» мероприятий и придания устойчивости и управляемости текущей образовательной, научной и финансово-хозяйственной деятельности акцент был смещен на разработку стратегии развития университета на перспективный период. Весьма плодотворным стало обучение управленческого звена ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» по программе «Школа ректоров – 14: управление трансформацией университета» Московской школы управления «Сколково». В течение полугода команда МГТУ «СТАНКИН» взаимодействовала с экспертами-практиками в сфере образования, науки и бизнеса, разбирала реальные кейсы трансформации ведущих университетов мира и изучала опыт реализации прорывных и инновационных проектов в Российской Федерации.

Итогом работы стал проект комплексной трансформации, затрагивающий основные направления развития университета – образовательную, инновационно-исследовательскую и научно-производственную деятельность, – который по итогам проводившегося конкурса занял 1-е место в общем рейтинге.

Для реализации столь масштабного проекта были использованы классические инструменты управления, сгруппированные по следующим укрупненным блокам:

– стратегический менеджмент;

– финансовый менеджмент;

– организационное проектирование (в частности, модернизация организационной структуры управления);

– документационное обеспечение управленческой деятельности и документооборот.

Для решения стратегических задач и целевых установок университета (в частности, поддержки выполнения программы развития и ответов на внешние вызовы), а также для обе-

спечения текущей образовательной, исследовательской и организационно-хозяйственной деятельности и преодоления основных внутренних ограничений был разработан и реализуется оригинальный подход к управлению финансово-экономической деятельностью университета. По результатам первого этапа его реализации в рамках разработанной общей методологии была внедрена совокупность инструментов финансово-экономического управления, которая позволила стабилизировать положение университета и сформировала необходимый базис для последующих преобразований.

Описание лучших практик вуза по совершенствованию финансово-экономической деятельности

При выборе подхода к финансово-экономическому управлению перед руководителями университета встала дилемма: использовать уже существующие методы и подходы, успешно примененные в среде бюджетных учреждений и в бизнесе, или разработать собственный подход. Однако бездумное копирование чужого опыта, особенно без понимания внутренних фундаментальных взаимосвязей и наработанных практик, может только ухудшить первоначальное состояние университета. Также не всегда очевидно, с какого инструмента следует начинать совершенствование финансово-экономической деятельности. Поэтому было решено разработать подход, во-первых, учитывающий специфику университета, а во-вторых, позволяющий использовать необходимые инструменты в правильной последовательности.

В основу данного подхода была положена методология формирования совокупности технологий увеличения конкурентоспособности предприятия, разработанная в рамках диссертационного исследования доктора экономических наук, профессором Ю. Я. Еленевой [1]. В числе прочих проблем, решенных с использованием данной методологии, присутствует *задача выбора наиболее адекватных технологий управления* конкурентоспособностью промышленных предприятий из некоторого множества известных.

При этом заложенные в методологии идеи носят преимущественно универсальный характер и были адаптированы под потребности образовательной организации.

Так, высокое качество управления финансово-экономической деятельностью университета может быть достигнуто путем реализации нескольких альтернативных программ действий. При этом данные альтернативы не обязательно являются взаимоисключающими, они могут вполне успешно дополнять друг друга. Например, одним из императивов качественной организационно-управленческой деятельности университета является обеспечение финансовой и экономической прозрачности. Эта цель может быть достигнута путем реализации нескольких альтернативных вариантов, то есть при помощи внедрения различных финансово-экономических инструментов управления. Во-первых, возможно использование специализированной информационной системы; во-вторых, внедрение системы бюджетирования при условии формирования полного перечня бюджетов и контроля их исполнения; наконец, в-третьих, формализации функций управления университетом путем разработки и внедрения соответствующих положений и стандартов.

Не исключая возможности одновременной реализации всех вышеперечисленных мероприятий, отметим, что, как правило, руководителям финансово-экономических служб все же приходится определять приоритеты, так как возникают определенные трудности при одновременном внедрении множества инструментов управления (в частности, присутствуют проблемы ограниченности ресурсов и готовности финансово-экономических служб к внедрению данных инструментов).

Таким образом, искомая лучшая практика заключается в алгоритмизации процесса принятия решения по выбору того или иного инструмента финансово-экономического управления из совокупности возможных альтернатив.

Совокупность возможных альтернатив, то есть множество потенциально доступных инструментов финансово-экономического управления, способствующих достижению запланированных результатов, определяется множеством факторов, основными среди которых являются следующие:

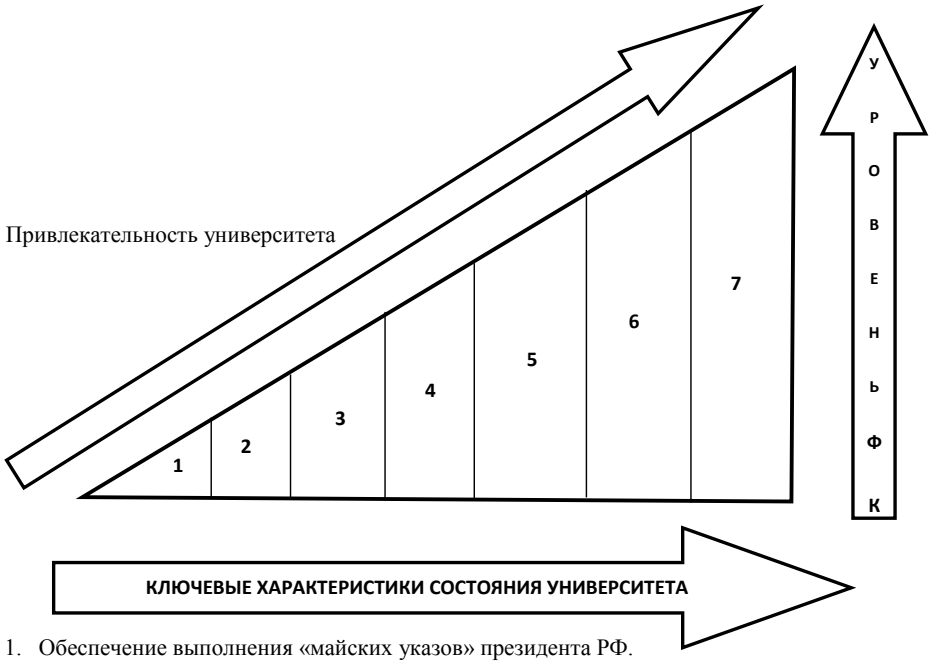
– состояние университета на отчетную дату (выделяются следующие периоды: 2017 год; 2018 год; 2019 год);

– уровень финансовой культуры© (ФК).

Качественная взаимосвязь вышеперечисленных факторов представлена на рис. 1.

Управленческим ноу-хау, положенным в основу разрабатываемого подхода, является вывод о связи уровня финансовой культуры с представлением о ключевых характеристиках состояния университета (КХСУ). Так, необходимым условием функционирования университета и одновременно исходной точкой в «деле» построения устойчивой управленческой модели университета является *обеспечение выполнения «майских указов» Президента РФ* (2012) в части уровня доходов профессорско-преподавательского состава (ППС). Эта задача решается принятием экстренных мер по оптимизации состава и т. д. Финансово-экономическое управление в данном случае заключается, в частности, в гибком регулировании нагрузки ППС.

При обеспечении выполнения «майских указов» возникает естественная задача *увеличения доходов университета* (за счет бюджетных и внебюджетных статей). На этом этапе количественные меры в части работы с ППС необходимо дополнить мерами качественными (дополнительное профессиональное образование ППС, активизация подготовки научных кадров за счет аспирантуры и докторантуры, «удержание» молодых ученых и преподавателей), а также развивать научно-исследовательскую инфраструктуру и технологическую базу университета. Финансово-экономическое управление должно преследовать цель обеспечения



1. Обеспечение выполнения «майских указов» президента РФ.
2. Увеличение доходов университета.
3. Стратегичность управления.
4. Адаптивность системы управления.
5. Финансовая и управленческая прозрачность.
6. Управляемость.
7. Трансформация в предпринимательский университет.

Рис. 1. Взаимосвязь ключевых характеристик состояния университета с уровнем финансовой культуры

таргетированного финансирования наиболее перспективных научных и образовательных направлений.

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого качественного уровня. Главной из них является обеспечение устойчивого характера финансово-хозяйственной деятельности университета. Это невозможно без постановки системы стратегического управления. Поэтому ключевой характеристикой на данном уровне является *стратегичность* управления. Финансово-экономическое управление университета после решения текущих задач должно сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах.

В условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды важно обеспечить возможность быстрой перенастройки всей системы управления университетом на решение новых задач. Поэтому следующей важной задачей для системы финансово-экономического управления является обеспечение такой характеристики, как *адаптивность* управления. Под адаптивностью системы управления университетом будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления целям, функциям и стратегии университета и его подразделений в текущий момент времени. Система финансово-экономического управления должна способствовать реализации подобной стратегической концепции университета, в частности посредством обеспечения возможности гибкого бюджетирования.

Экономическое развитие университета, усложнение функций управления, требуют, с одной стороны, все больших финансовых ресурсов, а с другой – предъявляют все более жесткие требования к качеству информации, необходимой для принятия адекватных управленческих решений. Поэтому важной практической задачей для университета становится обеспечение *финансовой и управленческой прозрачности*. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у университета финансовой структуры (выделения так называемых центров финансового учета и ответственности), а также финансовой и учетной политики, согласующихся с требованиями нормативных документов. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения внебюджетных средств и др.

В процессе своего развития университет сталкивается с так называемыми проблемами роста. Симптомами подобных проблем могут быть усложнение информационных, финансовых и иных потоков, прохождение большего числа слушателей, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии университета как системы), сбои в основных бизнес-процессах и многое другое. Следовательно, возникает задача, а вместе с ней и очередная характеристика состояния университета – *его управляемость*.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования в новые научные и образовательные направления является насущной для менеджеров ведущих мировых университетов. Поэтому университеты эволюционно подходят к идее превращения в научно-образовательные организации нового формата – так называемый *предпринимательский университет*. Это новое качество является седьмой возможной характеристикой состояния университета.

Таким образом, можно выделить семь ступеней развития, на которых может находиться университет (семь совокупностей ключевых характеристик его состояния).

Название уровня означает ту подцель в рамках цели повышения привлекательности университета для стейкхолдеров, которая является для него наиболее актуальной и необходимой.

Задачи, которые университету предстоит решать, и финансово-экономические инструменты, с помощью которых будет осуществляться обеспечение перехода от одного уровня

к другому в первую очередь будут зависеть от достигнутого уровня финансовой культуры университета.

Следовательно, необходимо разгруппировать совокупность задач финансового менеджмента по уровням развития финансовой культуры, то есть в зависимости от достигнутого университетом уровня развития финансовой культуры будут различными содержание, глубина и полнота решения задач. Для этого был использован подход, предложенный в своей работе С. Г. Червенковой [2].

Таким образом, возможности и способности университета в области ФЭУ влияют на степень проработанности поставленной задачи финансового менеджмента и, соответственно, на рациональный выбор тех или иных инструментов и методов решения поставленных задач. Например, в случае низкого уровня финансовой культуры (начальный период реализации стратегии университета), задачи, связанные с распределением накладных расходов следует решать традиционным способом распределения косвенных расходов пропорционально выбранной базе распределения, в случае высокого уровня развития финансовой культуры (перспективный период реализации стратегии) необходимо воспользоваться «пооперационным» способом распределения накладных расходов (ABC-анализом). Совокупность задач, связанных с управлением затратами для высокого уровня развития финансовой культуры, к которому стремится МГТУ «СТАНКИН», представлена в табл. 1.

Также из совокупности задач финансового менеджмента были сформированы четыре группы задач, разделенных по функциональному признаку:

1) формирование информационной основы для принятия решения (И);

2) планирование и принятие решения (П);

Таблица 1

Состав задач финансово-экономического управления (и их кодификация) по уровням развития финансовой культуры университета

Уровень развития финансовой культуры	Состав задач по полному контуру принятия решения			
	И	П	У	К
Высокий (В)	1. Сбор информации о фактическом состоянии затрат (ИВ1). 2. Сбор информации для разработки совокупности операционных и финансовых бюджетов (ИВ2). 3. Сбор информации для планирования стратегии рационализации расходов (в том числе расходов на НИОКР) (ИВ3)	1. Разработка текущих планов по затратам (ПВ1). 2. Разработка сводного бюджета (набор операционных и финансовых бюджетов): планирование и оценка показателей по затратам (ПВ2). 3. Планирование, оценка и выбор стратегии рационализации расходов (в том числе расходов на НИОКР) (ПВ3)	1. Консолидация информации и составление отчетов по затратам (УВ1). 2. Исполнение сводного бюджета (совокупности операционных и финансовых бюджетов) учет и оценка показателей по затратам (в том числе бюджета затрат на НИОКР) (УВ2). 3. Распределение ответственности по исполнению бюджетов (УВ3). 4. Реализация стратегии рационализации расходов (УВ4)	1. Контроль сроков формирования отчетов по затратам (КВ1). 2. Контроль исполнения планов и совокупности операционных и финансовых бюджетов (КВ2). 3. План-фактный анализ операционных и финансовых бюджетов (в том числе бюджета затрат на НИОКР) (КВ3). 4. Контроль, анализ и оценка реализации стратегии рационализации расходов (КВ4)

3) реализация планов и учет (У);

4) контроль, анализ и регулирование (К).

Следующим шагом является рациональный подбор инструментов и методов финансово-экономического управления (табл. 2, 3).

Рассмотрим подробнее, как реализуется предложенный подход к их выбору. Каждой задаче поставлен в соответствие ряд инструментов и методов. Достигнутый уровень развития финансовой культуры влияет на количество подходящих для решения конкретной задачи инструментов и методов и степень детализации работ в процессе их применения. Например, в случае низкого уровня развития финансовой культуры при составлении плана затрат по определенному виду образовательной услуги целесообразно воспользоваться электронными таблицами MS Excel, тогда как в случае достигнутого среднего или высокого уровня финансовой культуры целесообразно составлять планы и бюджеты с использованием специализированных программных продуктов.

Также для высокого уровня развития финансовой культуры была разработана совокупность инструментов и методов финансово-экономического управления университета. Особенностью представленной группировки является то, что обозначенные задачи дополнительно разбиты в разрезах управленческих контуров: стратегический уровень, тактический уровень и оперативный уровень управления.

Для наглядного представления пошагового сценария развития системы финансово-экономического управления в университете с взаимоувязкой по срокам внедрения определенных ранее инструментов был использован формат «дорожной карты» (рис. 2). При этом особенностью разработанного подхода является учет перехода от одного качественного уровня (низкий, средний, высокий), определяемого развитием финансовой культуры университета, к другому, сопряженному с решением более сложных и масштабных финансово-экономических задач и использованием более продвинутых инструментов.

При внедрении новой системы финансово-экономического управления была подвергнута реструктуризации существующая финансовая структура университета. В частности, после реализации «неотложных» мер был осуществлен переход от традиционной, неэффективной иерархической структуры к прогрессивной и результатоориентированной структуре, основанной на выделении центров финансовой ответственности (ЦФО) и групп внутренних поставщиков и потребителей.

Для практической реализации разработанного подхода в ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» был выбран элемент «Планирование затрат на тактическом уровне управления», то есть рассматривается функция планирования до одного года, где в качестве объектов выступили ЦФО и заказ.

Для внедрения элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления» в вузе была создана рабочая группа, в состав которой вошли директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности, главный бухгалтер, начальник планово-экономического управления (ПЭУ), начальник отдела НИР, начальник отдела финансово-договорных отношений (ФДО), начальник материального отдела, начальник расчетного отдела. Руководителем рабочей группы был назначен директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности.

На первом этапе рабочей группой был разработан детальный план действий по внедрению элемента «Оперативное планирование затрат» с закреплением сроков начала и окончания выполнения работ, а также распределения ответственности между участниками рабочей группы и работниками различных служб университета. Разработанный перечень работ по внедрению элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления» в ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» представлен в табл. 4.

На основе собранной информации о финансовом состоянии университета, существующей системе управления и подсистемах, основных и вспомогательных бизнес-процессах,

Таблица 2

Совокупность инструментов и методов финансово-экономического управления в зависимости от уровня развития финансовой культуры (в части задач планирования) и их кодификация

Уровень развития финансовой культуры	Стратегический уровень (С)		Тактический уровень (Т)		Оперативный уровень (О)	
	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования
Высокий (В)	1. Планирование стратегии рационализации расходов (в том числе расходов на НИОКР). 2. Нормирование затрат (в том числе затрат на НИОКР). 3. Формирование укрупненных перспективных планов (в том числе плана по НИОКР). 4. Планирование продуктового портфеля.	1. Стратегическое планирование, реинжиниринг бизнес-процессов, BSC (ПСВ1). 2. Нормативный метод учета затрат (Standart-cost); планирование на основе нормативов на НИОКР (ПСВ2). 3. Стратегическое планирование; реинжиниринг бизнес-процессов (ПСВ3).	1. Разработка сводного бюджета (совокупности операционных и финансовых): планирование и оценка показателей затрат (в том числе затрат на НИОКР). 2. Планирование затрат по объектам учета: – заказам; – ЦФО; – видам деятельности; – МВЗ.	1. Бюджетирование (с использованием таблиц MS Excel, Продукты «1С», системы высокого уровня) (ПТВ1). 2. Планирование затрат (ПТВ2): – по заказам (позаказный метод учета затрат); – по ЦФО; – по видам деятельности; – МВЗ.	1. Планирование текущих расходов (в том числе расходов на НИОКР). 2. Разработка смет расходов (в том числе расходов на НИОКР). 3. Разработка текущих операционных бюджетов	1. Оперативное планирование; калькуляция целевой себестоимости услуг (ПОВ1). 2. Сметное планирование (Турбосметчик, Smeta.ru) (ПОВ2). 3. Оперативное планирование, бюджетирование (с использованием таблиц MS Excel, Продукты «1С») (ПОВ3)

Окончание табл. 2

Уровень развития финансовой культуры	Стратегический уровень (С)		Тактический уровень (Т)		Оперативный уровень (О)	
	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования	Задачи планирования (П)	Инструменты и методы планирования
Высокий (В)	5. Планирование по основным видам деятельности и проектам. 6. Составление прогнозов цен на потребляемые ресурсы. 7. Прогнозирование структуры затрат. 8. Прогнозирование целевых результатов деятельности	4. Стратегическое планирование (ПСВ4). 5. Стратегическое планирование, метод непрерывного совершенствования, калькуляция целевой себестоимости (ПСВ5). 6. Калькуляция целевой себестоимости (ПСВ6). 7. Стратегическое управление затратами (модуль информационных систем высокого уровня «Контроллинг») (ПСВ7). 8. Бенчмаркинг, калькулирование целевой себестоимости, BSC (системы «высокого уровня») (ПСВ8)	3. Планирование цены услуги. 4. Планирование себестоимости услуги. 5. Планирование прямых производственных затрат. 6. Планирование накладных расходов. 7. Планирование управленческих и коммерческих расходов. 8. Планирование затрат на НИОКР. 9. Определение трансфертных цен	3. Калькуляция целевой себестоимости (ПТВ3). 4) Калькуляция себестоимости услуги (продукта) (ПТВ4). 5–8. Бюджетирование (с использованием таблиц MS Excel, Продукты «1С», информационные системы «высокого уровня») (ПТВ5, ПТВ6, ПТВ7, ПТВ8). 9. Планирование, калькуляция себестоимости (ПТВ9)		

Таблица 3

Совокупность инструментов и методов финансово-экономического управления в зависимости от уровня развития финансовой культуры предприятия (в части задач учета) и их кодификация

Уровень развития финансовой культуры	Стратегический уровень (С)		Тактический уровень (Т)		Оперативный уровень (О)	
	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат
Высокий (В)	1. Исполнение перспективных укрупненных планов. 2. Реализация стратегии сокращения (рационализации) расходов (в том числе расходов на НИОКР)	1. Стратегическое управление затратами (Strategic Cost Management) (УСВ1). 2. Стратегическое управление затратами (Strategic Cost Management) (УСВ2)	1. Учет затрат по объектам учета: – заказам; – ЦФО; – процессам; – видам деятельности; – МВЗ. 2. Исчисление фактической себестоимости выпущенной продукции. 3. Учет прямых производственных затрат.	1. Учет затрат по объектам: – позаказный метод учета затрат; – попроцессный метод учета затрат; – метод ФСА (УТВ1). 2. Метод учета плановой себестоимости продукции, нормативный метод учета затрат; метод учета частичных затрат; метод учета полных затрат (продукты «1С», системы класса ERP) (УТВ2).	1. Учет текущих прямых затрат. 2. Учет текущих накладных расходов. 3. Учет текущих управленческих и коммерческих расходов. 4. Учет текущих расходов на НИОКР. 5. Консолидация информации по затратам и составление отчетов	1. Метод учета частичных затрат, метод учета полных затрат (продукты «1С», системы «высокого уровня») (УОВ1). 2–3. Распределение накладных расходов по системе АВС (продукты «1С», системы «высокого уровня») (УОВ2 и УОВ3).

Окончание табл. 3

Уровень развития финансовой культуры	Стратегический уровень (С)		Тактический уровень (Т)		Оперативный уровень (О)	
	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат	Задачи учета затрат (У)	Инструменты и методы учета затрат
			4. Учет накладных расходов. 5. Учет коммерческих и управленческих расходов. 6. Составление фактических смет расходов. 7. Учет фактических затрат на НИОКР	3. Метод учета частичных затрат (продукты «1С», системы класса ERP) (УТВ3). 4. Распределение накладных расходов по системе ABC (продукты «1С», системы класса ERP) (УТВ4). 5. Распределение коммерческих и управленческих расходов по системе ABC (продукты «1С» системы класса ERP) (УТВ5). 6–7. Метод учета плановой себестоимости, нормативный метод учета затрат (продукты «1С», системы «высокого уровня») (УТВ6 и УТВ7)		4. Нормативный метод учета затрат (продукты «1С», системы «высокого уровня») (УОВ4). 5. Методы учета и контроллинга (продукты «1С», системы «высокого уровня») (УОВ5)

Рис. 2. Дорожная карта внедрения инструментов финансово-экономического управления в университете

организационной структуре университета, положении университета на рынке образовательных, научных и инжиниринговых услуг, был проведен финансово-управленческий анализ, выявлены сильные и слабые стороны. Ответственными за сбор информации были назначены начальник ПЭУ, начальник отдела ФДО и главный бухгалтер. Каждый руководитель отвечал за определенный объем и вид предоставляемой информации, необходимой для проведения финансово-управленческой диагностики.

Таблица 4

План действий по внедрению элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления» в ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН»

№ п/п	Наименование работ	Начало работ	Окончание работ	Ответственное лицо
1.	Сбор информации о: – положении университета на рынке образовательных и научных услуг, в том числе проведения инжиниринговых работ); – финансовом состоянии университета; – системе управления университетом и основных подсистемах (особенно системах учета затрат); – достигнутом качестве финансово-экономического управления в университете; – объеме и структуре затрат; – применяемых методах управления затратами; – уровне текущих и инвестиционных затрат университета на НИОКР	15.01.18	31.01.18	Главный бухгалтер Начальник ПЭУ. Начальник отдела финансово-договорных отношений. Начальник отдела НИР. Проректоры, ответственные за ключевые направления деятельности вуза

Продолжение табл. 4

№ п/п	Наименование работ	Начало работ	Окончание работ	Ответственное лицо
2.	Проведение финансово-управленческой диагностики университета, анализ положения университета на рынке наукоемких технологий, анализ поставщиков и потребителей услуг университета, выявление слабых мест	01.02.18	24.02.18	Директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности
3.	Анализ структуры затрат университета. Анализ статей затрат. Анализ полноты реализации управленческого цикла по функции управления затратами. Диагностика методов учета, контроля и анализа затрат. Формирование состава планово-контрольных показателей	25.02.18	15.03.18	Главный бухгалтер. Начальник ПЭУ
4.	Оценка уровня развития финансовой культуры университета	01.02.18	15.03.18	Директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности
5.	Разработка модели финансово-экономического управления. Установление формы реализации элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления». Выбор способа автоматизации	15.03.18	01.04.18	Директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности
6.	Разработка справочников и форматов планово-отчетных документов	02.04.18	30.04.18	Начальник ПЭУ
7.	Разработка положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	04.05.18	15.05.18	Начальник ПЭУ
8.	Разработка внутренних нормативных и инструктивных документов: – методические рекомендации по применению справочников; – методические рекомендации к составлению бюджетов; – методические рекомендации подбора инструментов и методов управления затратами	04.05.18	31.05.18	Начальник ПЭУ
9.	Обучение персонала работе с новыми справочниками и формами. Ознакомление персонала с документацией элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	04.05.18	31.05.18	Экономисты ПЭУ
10.	Апробация элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	04.05.18	31.07.18	Экономисты ПЭУ
11.	Обработка полученной информации и уточнение состава и величины планово-контрольных показателей	01.08.18	03.08.18	Начальник ПЭУ

Окончание табл. 4

№ п/п	Наименование работ	Начало работ	Окончание работ	Ответственное лицо
12.	Анализ качества функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	04.08.18	08.08.18	Начальник ПЭУ
13.	Доработка положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	09.08.18	20.08.18	Экономисты ПЭУ
14.	Проведение детализированного мониторинга функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления». Составление отчета о результатах мониторинга	04.05.18	20.08.18	Начальник ПЭУ
15.	Устранение несоответствий. Внесение изменений в документацию. Утверждение положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»	09.08.18	25.08.18	Начальник ПЭУ Экономисты ПЭУ

Далее был проведен анализ структуры и объема затрат, анализ статей затрат, анализ прямых затрат университета, накладных расходов и методов их распределения, диагностика существующих инструментов и методов управления затратами в университете. Следует отметить, что в качестве системы учета затрат и калькулирования себестоимости услуг в вузе выступает система бухгалтерского учета, однако данная система не предназначена для управления затратами, а в основном для предоставления информации о деятельности университета в фискальные органы. По результатам анализа были выявлены наиболее и наименее «больные» статьи затрат, возможные значения отклонений, уточнен состав показателей затрат. Ответственным за проведение анализа существующей в университете системы учета затрат был назначен начальник ПЭУ.

Далее по результатам финансово-управленческой диагностики и анализа существующей в университете учетной системы затрат были намечены основные цели и задачи внедряемого элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления», разработан состав планово-контрольных показателей. Основными задачами разработанного элемента являются:

– рационализация структуры затрат университета;
– достижение заданных значений разработанных бюджетов вуза;
– удержание отклонений статей затрат в рамках допустимых значений.

Ответственным за формирование состава планово-контрольных показателей элемента системы был назначен директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности.

Далее был определен уровень развития финансовой культуры университета при помощи метода самооценки. Оценку уровня развития финансовой культуры проводили сотрудники ПЭУ. Результаты проведенной диагностики были представлены на утверждение директору дирекции по финансово-хозяйственной деятельности. По результатам анализа организационных, информационных и финансовых критериев было выявлено, что университет обладает низким уровнем развития финансовой культуры.

Следующий этап – установление формы реализации элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления». Управление затратами должно осуществляться на трех уровнях управления при реализации всех функций управления по ряду объектов управле-

ния. Далее полученная совокупность задач управления затратами была уточнена в соответствии с уровнем развития финансовой культуры предприятия.

Следующий этап – формирование классификаторов университета. Поскольку в вузе внедрялся только один элемент разработанного подхода, был разработан определенный набор классификаторов, а именно справочник затрат, расходов, доходов, движения денежных средств. Также в соответствии с элементами справочников были разработаны форматы операционных и финансовых бюджетов на год с разбивкой по кварталам. Были разработаны форматы следующих бюджетов:

– продаж;
– прямых затрат;
– накладных расходов;
– себестоимости;
– прочих доходов и расходов;
– инвестиционного бюджета;
– доходов и расходов;
– движения денежных средств.

Так как объектами управления были выбраны заказ и ЦФО, бюджеты были разработаны в этих аналитических разрезах. Ответственным за формирование классификаторов и набора бюджетов университета был назначен начальник ПЭУ.

Параллельно с разработкой справочников и форм был предложен первичный вариант положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления». Данный документ определил:

– цель функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– задачи функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– функциональную структуру элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– систему показателей элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– порядок сбора, обработки, актуализации информации, необходимой для функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– полномочия и ответственность подразделений, участвующих в функционировании элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– форму для сбора и анализа информации о качестве функционирования элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления».

Ответственным за составление положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления» был назначен начальник ПЭУ.

Далее были разработаны основные нормативные и инструктивные документы, разъясняющие правила работы с новыми справочниками и формами:

– методические рекомендации по применению справочников элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– методические рекомендации к составлению операционных и финансовых бюджетов элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления»;
– методические рекомендации подбора инструментов и методов управления затратами к элементу «Планирование затрат на тактическом уровне управления».

На следующем этапе проводилось знакомство сотрудников ПЭУ, отдела ФДО, отдела НИР, материального отдела, расчетного отдела, бухгалтерии, с проектом положения о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления», а также

обучение сотрудников этих структурных подразделений работе с разработанными справочниками и формами.

После завершения знакомства сотрудников с разработанными документами выполнялся этап апробации элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления». Периодом апробации элемента «Оперативное планирование затрат» был выбран квартал, то есть были сформированы вышеназванные бюджеты на ближайший квартал. При составлении бюджетов согласно разработанной методике был использован нормативный метод планирования. Для этого были использованы тщательно рассчитанные нормативы на материалы, на оплату труда, нормативы на общехозяйственные расходы.

Далее, по прошествии запланированного квартала, был сформирован отчет по фактическим затратам и проведен план-фактный анализ затрат. Были выявлены отклонения по ряду статей затрат, определены причины этих отклонений. Здесь же были уточнены и исправлены планируемые значения допусков отклонений. Ответственными за определение допусков отклонений затрат от заданных бюджетом значений были назначены начальник ПЭУ и начальник отдела ФДО.

На основе полученных отклонений по прошествии анализируемого квартала происходило уточнение состава и величины планово-контрольных показателей. Определение состава планово-контрольных показателей и уточнение значений допусков отклонений выполнялось совместно ПЭУ и отделом ФДО. В состав планово-контрольных показателей вошли:

– выручка от оказанных работ и услуг;
– прямые материальные затраты;
– прямые затраты на оплату труда;
– прямые командировочные расходы;
– прочие операционные расходы;
– внереализационные расходы;
– расходы на содержание социальных объектов;
– поступления по операционной деятельности;
– выплаты по операционной деятельности;
– конечный остаток денежных средств.

На следующем этапе по результатам проведенной работы были внесены уточнения в Положение о постановке элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления», далее положение было утверждено директором дирекции по финансово-хозяйственной деятельности.

По результатам проведенного мониторинга внедрения разработанного элемента было выявлено, что планирование расходов на квартал дало положительную тенденцию в части сокращения некоторых статей затрат, были выявлены основные статьи, по которым происходит перерасход, выявлены причины перерасхода статей затрат, определены источники покрытия этих расходов за счет экономии других статей затрат.

На заключительном этапе были устранены выявленные несоответствия функционирования элемента системы и утверждено положение о функционировании элемента «Планирование затрат на тактическом уровне управления».

Основным проводником разработанного подхода выступил руководитель образованной дирекции по финансово-хозяйственной деятельности ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» С. Н. Абаринов. Разработанный подход был доведен до коллектива ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» ректором Е. Г. Катаевой в рамках представления стратегии развития университета и встретил повсеместное одобрение среди работников.

Внедрение новой практики финансово-экономического управления в ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», разработанной на основе «Горы привлекательности университета» и развития его финансовой культуры позволило получить следующие основные результаты:

– во-первых, повысилось качество, обоснованность и скорость принимаемых в университете управленческих решений;

– во-вторых, выделение в структуре университета центров финансовой ответственности и групп «внутренних поставщиков и потребителей» позволило разработать модель и выстроить сеть бизнес-процессов, что в перспективе позволит полноценно реализовать процессный подход к управлению;

– в-третьих, внедрение авторского подхода к финансово-экономическому управлению является необходимым базисом для реализации новой стратегии университета в качестве ее ключевого элемента;

– в-четвертых, поэтапное внедрение инструментов финансово-экономического управления в зависимости от уровня финансовой культуры позволяет центрироваться на «Горе привлекательности университета» и определять для себя новые ориентиры;

– в-пятых, внедрение подобного подхода позволило выстроить четкую систему мотивации с привязкой ее к конкретным достигнутым результатам.

Как следствие, совокупный прирост по всем видам деятельности, приносящим доход университету, составил порядка 70 %.

Список библиографических ссылок

1. *Еленева Ю. Я.* Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий : монография. М.: «Янус-К», 2001. 296 с.

2. *Еленева Ю. Я., Червенкова С. Г., Бадалова А. Г.* Методы управления затратами на промышленных наукоемких предприятиях : монография. М.: МГТУ «Станкин», 2012. 92 с.

Информация об авторах

Абаринов Сергей Николаевич, советник ректора, директор дирекции по финансово-хозяйственной деятельности, s.abarinov@stankin.ru.

Еленева Юлия Яковлевна, проректор по образовательной деятельности, докт. экон. наук, профессор; yu.eleneva@stankin.ru

Червенкова Светлана Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента;

Андреев Владимир Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансового менеджмента.

Алгоритм построения системы материального стимулирования в целях достижения ключевых показателей эффективности работы вуза

Практический кейс МГИМО МИД России

Н. Б. Кузьмина, Т. К. Школьник

ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»,
Россия, 119454, Москва, проспект Вернадского, 76, 8 (495) 229-40-49
arso77@yandex.ru

Ключевые слова: система стимулирования; эффективный контракт; показатели эффективности.

Предпосылки и теоретические аспекты мотивации

Стремительное развитие сферы высшего образования в последние годы, повышенные требования работодателей к качеству выпускников и усиленное внимание министерств к целесообразности расходования средств образовательными учреждениями вынуждает вузы работать в более прозрачной среде.

Целевого освоения денежных средств уже недостаточно, важна обоснованность затрат, важно качество услуги, единообразие структуры затрат по рынку образовательных услуг в целом. Вырастает роль натуральных показателей, позволяющих понять, что является основанием для различия в статьях затрат по идентичным расходам. Обеспечение высокого качества образовательных услуг, целесообразности и эффективности расходования выделяемых государством средств зависят от ряда натуральных показателей, достижение плановых значений по которым является результатом работы линейных сотрудников, поэтому правильная мотивация персонала создает благоприятные условия для достижения заданных значений показателей.

Термин «мотивация» используется для описания совокупности внутренних устремлений и внешних движущих сил[1], побуждающих к выполнению осознанно, или неосознанно общественно-полезной деятельности, поставленных заданий в установленные сроки с заданным результатом.

Учитывая сложность структуры поведения каждой отдельной личности, одни и те же мотиваторы могут быть по-разному привлекательны для разных сотрудников. В ходе выполнения задания, с учетом накопленного опыта, особенностей структуры мышления, психологического типа, у сотрудника может меняться реакция на мотиваторы, что может менять степень заинтересованности в выполнении поставленных задач.

Так как мотив ничто иное, как предрасположенность к действию определенным образом, основой мотивации является формирование или активация данного состояния. Мотивация – это не только активация внутреннего состояния человека, но и применение внешнего стимулирования сотрудника к действиям с заданным результатом.

Необходимость постоянного совершенствования системы стимулирования сотрудников обусловлена и тем, что она является одним из основных методов управления сотрудниками через воздействие на их потребности и желания. При внедрении сбалансированной, продуманной системы стимулирования уже в первые месяцы наблюдаются положительные изменения, мотивирующие сотрудников реализовывать свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов, участвовать в научной деятельности под эгидой учебного заведения.

[1] См.: *Дубровская В. А.* Мотивация персонала: метод. рекомендации. Кемерово, 2009.

Этапы построения системы стимулирования в МГИМО

До 2013 года в университете применялся стандартный подход к формированию вознаграждения сотрудников, характерный для многих высших учебных заведений России. Фонд заработной платы формировался, исходя из установленных ставок окладов и премиального фонда, заданного внутренними нормативными актами. Административные, общехозяйственные затраты и затраты на инвестиционные проекты реализовывались за счет натуральных норм затрат, базирующихся на статистических данных прошлых лет. Дефицит бюджета университета покрывался за счет целевых спонсорских средств. Система стимулирования строилась по основе оценки функциональных задач подразделения, то есть оплачивался процесс, а не результат.

Показатели были разделены на две подгруппы: оценивающие эффективность деятельности и исполнительскую дисциплину. Эффективность оценивалась по факту выполнения работ, например проведение мероприятия, открытие центров, организация новых программ, выпуск внутренних и внешних отчетных документов в рамках функциональных обязанностей. Связь данных показателей с эффективностью вуза была не всегда очевидна и в большинстве случаев ограничилась понятийным уровнем. Исполнительская дисциплина оценивалась по факту отсутствия критических замечаний от руководства, например отсутствие прогулов, опозданий, своевременность предоставления ответов на запросы.

Обе подгруппы показателей имели условную дифференциацию и экспертно оценивалась их стоимость. У целого ряда показателей было более одного ответственного, а ряд показателей руководителей представлял собой итоговое или суммарное значение показателей подчиненных. Стоимость баллов в первые годы не учитывала финансовой стороны вопроса, то есть не было прогноза выплат на базе натуральных показателей. Например, отсутствовало понимание того, сколько в итоге статей будет опубликовано, в каком объеме и с каким потенциальным рейтингом, соответственно, сколько баллов в итоге будет получено. Сложности прогнозирования и отсутствие организационно-административных рычагов приводили к разбалансировке структуры заработной платы, когда стимулирующие выплаты могли превышать гарантированную часть доходов ППС в несколько раз.

С учетом специфики университета бюджет научного вида деятельности в структуре общих доходов минимален и для мотивации научных работников было принято решение о допустимости такой структуры себестоимости научных проектов, при которой практически вся сумма по гранту расходовалась исключительно на заработную плату научных работников. При этом в силу разноплановости научных проектов и требований заказчика, натуральные показатели в смете не были предусмотрены.

Позже появились первые показатели, описывающие процесс создания научного результата в формате перечня работ, но еще не оценивающие сам научный результат.

Необходимость обеспечения прироста заработной платы научных работников и ППС и нежелание вливать деньги без сопоставимого эффекта для вуза, привело, в частности, к принятию ряда шагов по формированию эффективной системы мотивации в университете (рис. 1).

Существенными ограничениями при разработке эффективной системы мотивации стали внутренние нормативы и нормативы, установленные законодательно:

– показатели вуза по образовательной, международной, научной и финансовой деятельности;

– максимальный объем часов на учебную работу, установленный для ППС;

– заданный рост среднемесячного дохода ППС (до 200 % от уровня заработной платы в среднем по региону);

– переходный период становления подушевого финансирования и связанное с этим недофинанирование по принятым нормативам;

– существенный объем контактной работы в планах образовательных программ;

– сниженное количество студентов на 1 ППС[2].

Указанные ограничения и перечень внешних показателей, по которым регулирующими органами оценивалась эффективность вуза, стали интегральными показателями модели деятельности вуза. Обосновано это было тем, что от выполнения данных показателей напрямую зависело финансирование вуза.

При дальнейшей работе с моделью стало очевидно, что данные интегральные показатели имеют очевидную логическую взаимосвязь. Наличие довольно большого перечня показателей в качестве интегральных не позволяло правильно расставить приоритеты, в том числе и с точки зрения приоритетности финансирования. Это, в свою очередь, вызвало конкуренцию между подразделениями, тогда как сама идея модели подразумевала эффект совместной работы на результат и активного сотрудничества руководителей. Оба этих фактора повлияли на решение о пересмотре модели и определении основного приоритета для вуза, что потребовало анализа стратегии университета, дополнения модели стратегическими показателями и выстраивания структуры с одним ключевым показателем во главе и дальнейшей декомпозицией основных и поддерживающих факторов.

Приоритетными были выбраны следующие задачи университета:

– сохранение и повышение качества образовательных услуг на уровне мировых стандартов, увеличения объемов финансирования задач по реализации стратегических целей вуза, за счет оптимизация бизнес-процессов и снижения затрат по всем видам деятельности;

– формирование кадрового потенциала ППС, научных работников, административного персонала из числа выпускников лучших вузов;

– повышение доходности от платных образовательных услуг, поиск путей повышения доходности от научной и прочей деятельности университета, развитие специализированного фонда целевого капитала (эндаумент-фонда);

Принятые показатели формировались в модель по логике причинно-следственных связей. В качестве примера раскрыт один из показателей эффективности деятельности университета: «Качество планирования» (рис. 2, *а*). Данный показатель зависит от целого ряда показателей – драйверов 4–11 уровня. Каждый показатель имеет нормативное значение и ответственного за значение показателя по плану и по факту сотрудника или подразделение университета. За счет системности данного подхода удалось закрепить ответственность за все разработанные показатели, влияющие на интегральный результат деятельности университета.

Эффективный контракт

Понимание принципов и взаимосвязей, выделение ключевых факторов успешной деятельности не гарантирует исполнения заданных показателей. Премиальные выплаты являются наиболее удобным стимулом для концентрации внимания сотрудников на выполнении поставленных задач и выполнении плана по показателям. Значения показателей устанавливаются в плане для должности и прописываются в эффективном контракте с указанием количества и условий получения баллов (дополнительное соглашение к трудовому договору), который заключается с каждым сотрудником университета на один год (в планах переход на три года) и является основным документом для формирования размера премиального вознаграждения. Невыполнение показателей сокращает максимальную сумму премиальных выплат сотруднику пропорционально объему невыполненных показателей.

[2] В МГИМО осуществляется подготовка специалистов более чем по 50 языкам, большинство специалистов выпускается со знанием двух и более языков, что при общем количестве обучающихся каждого набора по основным программам порядка 2 000 студентов приводит к формированию небольших целевых групп, и численность студентов на 1 ППС составляет порядка четырех единиц при заданных в «Дорожной карте» МИД России 7,2–7,7.

Именно создание эффективного контракта, в котором закреплены указанные выше показатели, позволяет сформировать справедливое вознаграждение, повысить качество образовательного контента, активизировать научную деятельность в университете, сбалансировать его бюджет, настроить систему вознаграждения сотрудников и ППС как основную статью расходов бюджета на достижение заложенных стратегических показателей.

Вероятность достижения стратегических показателей зависит в большей степени от ежедневной операционной работы сотрудников. Переход от стратегических показателей результата на операционную деятельность (рис. 2, *б*, *в*) порождал большой объем логических связей, так как изначально не было ни математической модели, ни статистики сбора фактических данных по операционным показателям, соответственно, и степень влияния показателя/инструмента (мероприятия, регламента и т. д.) на показатель результат была не ясна. На один показатель результата работало до 50 показателей/инструментов, каждый из которых, в свою очередь, был представлен и в большинстве показателей результата. Стало понятно, что измерение результата только показателями/инструментами недостаточно, необходимы дополнительные условия, исполнение которых позволяет показателю/инструменту работать на разные показатели результата.

Такая объемная и многоуровневая система привела к тому, что сотрудник не мог расставить приоритеты в деятельности для достижения всего пула поставленных целей. Нивелирование данного эффекта проходило за счет анализа статистики по показателям и выделение лишь нескольких показателей/инструментов, имеющих наибольшее влияние на показатель результат, остальные исключались из модели как оказывающие несущественное влияние. Кроме того, были проведены разъяснительные встречи, семинары с участием представителей кадровых, финансовых служб и непосредственно ППС.

При разработке системы мотивации, кроме общепринятых принципов (постепенное введение новых правил, доступность и значимость выплат), необходимо соблюдать единый подход ко всем сотрудникам, занимающим одну и ту же должность (отказ от персонифицированности выплат). При разработке модели показателей, являющейся основой системы стимулирования, важно видеть деятельность вуза в целом:

– иметь четко прописанную стратегию и закрепленные приоритеты в развитии, увязанные со стратегией организации. Например, эффект от международной деятельности;

– понимать, как установленное нормативное значение показателя повлияет на иные показатели. Например, для повышения качества образовательного процесса целесообразно, с одной стороны, привлекать преподавательский состав с высокими рейтингами, в том числе и приглашенных преподавателей из других стран, с другой – важна обоснованность привлечения высококвалифицированных преподавателей на программы базового уровня подготовки. Тогда как с точки зрения экономической целесообразности большее число базовых дисциплин бакалаврских программ может быть реализовано доцентами и преподавателями и не нуждается в приглашении дорогостоящих иностранных преподавателей;

– учитывать социальные и политические особенности университета. Например, для сохранения традиций высокого качества преподавания, зачастую индивидуального обучения на флагманских программах университета, наличия уникальных специалистов по языковой подготовке университет осознанно идет на увеличение количества ППС, вознаграждение которых осуществляется из спонсорских поступлений;

– проанализировать технические возможности. Например, для построения эффективной системы мотивации было необходимо на первом этапе построить систему сбора финансовых и натуральных показателей, разработать методологию и автоматизировать систему бюджетирования и формирования управленческой отчетности в университете, наладить сбор фактических затрат в разрезе статей, ЦФО, и, главное, программ/научных проектов и других аналитических срезах. Данная задача была решена в 2014 г., в ходе проекта по ав-

томатизации бюджетирования и формирования управленческой отчетности на базе Oracle Hyperion Planning.

Внедрение этой системы позволило четко относить прямые расходы на программу; распределять заработную плату сотрудников кафедр (основная расходная часть) на образовательные программы согласно объему работы кафедры на программе; распределять административные и общехозяйственные расходы с учетом характеристик образовательной программы: объема часов, количества слушателей, использование программой услуг каждого ЦФО; регулярно получать аналитику для оценки эффективности программ университета; отказаться от ретроспективной предсказуемости событий, когда управленческое воздействие ограничено поиском путей исправления ситуации с уже полученным финансовым итогом и формированием решений и правил «на будущее» в пользу перспективной, когда управление базируется на натуральных показателях и осуществляется до момента наступления финансового результата путем корректировки операционной деятельности.

Полученные на первом этапе фактические данные из управленческого учета отличались недостаточной валидностью по причине низкого качества первичных данных смежных систем (внесение с нарушением сроков, неправильные отметки по аналитическим срезам и т. д.), что не позволяло делать корректные заключения и оказывать качественную аналитическую поддержку управленческих решений.

Проблема отсутствия заинтересованности исполнителей в конечном результате и приоритетности текущей функциональной деятельности требовала принятия принципиального решения руководителя по переходу на новую систему;

– административно-организационная поддержка: для функционирования модели необходим жесткий контроль исполнения всеми сотрудниками принятых регламентов. На втором этапе было сформировано требование применения универсального подхода ко всем без исключения образовательным программам и научным и прочим проектам, наличие однотипной структуры их себестоимости. Данный подход позволил получить возможность сравнения различных программ и проектов между собой, выявить неэффективные, проанализировать причины и дать конкретные рекомендации руководителям программ и проектов. Исполнение рекомендаций уже не оставалось на совести руководителей программ/проектов, а стало обязательным, посредством эффективного контракта, по которому за достижение плановых значений по показателям сотрудникам назначаются баллы, имеющие денежный эквивалент. Привязка к балльной системе позволяет не пересматривать систему мотивации ежегодно, а регулировать выплаты по всем показателям в зависимости от результатов предыдущего учетного периода и прогноза на будущие периоды.

Денежный эквивалент показателя зависит от стоимости достижения интегрального показателя. Стоимость интегрального показателя декомпозируется на стоимость показателей результатов и далее на стоимость мероприятий, обеспечивающих выполнение плана по показателю, с учетом степени влияния мероприятия на изменение его значения, а не собирается суммой смет по мероприятиям.

Показатель результата задавал практически все параметры того, какое мероприятие необходимо, и оплачивалось не само по себе мероприятие, а эффект, который оно давало для показателя результата.

Таким образом, плановый бюджет и целевые значения показателей/инструментов снимают необходимость контроля распределения средств между участниками-исполнителями, что повышает мотивацию руководителя программы/проекта/мероприятия, позволяя ему в заданных рамках иметь свободу действий, а обязательность достижения целевых значений не позволяет осуществлять нецелевое расходование средств.

Различие функциональных обязанностей по должности (которые оплачиваются за счет гарантированных выплат) от показателей в системе стимулирования (которые оплачиваются

из премиального фонда) заключается в распределении акцентов в пользу стратегических задач университета. В функциональные обязанности научных сотрудников входит выпуск научных статей и аналитических справок, а дополнительные деньги за счет баллов эффективного контракта автор статьи получал, если статья повысила показатель университета, например по цитируемости.

В функциональных обязанностях ППС закреплено выполнение норматива учебной нагрузки без детализации типа нагрузки (аудиторной: лекций и семинаров и внеаудиторной работы: консультации, формы контроля и т. д.), а для стратегии университета объем аудиторной работы – это достаточно важный показатель качества образования (по языковым дисциплинам) и не менее важный финансовый показатель (стоимость 1 часа университетской нагрузки для реализации программы).

Пример показателя

При разработке перечня показателей возникают вопросы измеримости выбранных показателей, их оценки и условий принятия к зачету значений показателей.

Каждый показатель/инструмент имеет удельный вес, который измеряется в проценте влияния на вышестоящий показатель, который, в свою очередь, влияет на целевой показатель.

Повышение на заданное количество пунктов целевого показателя имеет определенную стоимость, которая декомпозируется в виде бюджетов на показатели результатов, каждый из которых декомпозируется на показатели/инструменты. Вклад показателя в интегральную цель определял количество баллов.

Например, показатель «результат» обеспечивается семью показателями/инструментами, сумма которых равна 100 %, или 10 млн рублей[3], которые, в свою очередь, состоят из бюджета на мероприятия и мотивационных выплат по эффективному контракту (эта сумма для удобства приравнивается к 10 000 баллов). Распределение бюджетов между показателями осуществляется на базе универсальных сметных расчетов по единым натуральным показателям, а распределение баллов между семью показателями/инструментами осуществляется с учетом степени их влияния на показатель результата. Например, у 4 показателей одинаковый удельный вес, равный 1000 баллов, у 2–1600 баллов и у 1 показателя – 2800 баллов. 2800 баллов приходится на показатель/инструмент «Конференции и телемосты», в плановый период должно быть проведено 10 конференций и 8 телемостов. Максимальное значение баллов за конференцию – 204 балла, за телемост – 95 баллов.

Созданная система позволяла распределять вознаграждение пропорционально вкладу результата мероприятия в показатели эффективности вуза.

В примере ниже рассматривается только один из показателей перечня результата, влияющий на достижение цели, и один показатель/инструмент.

Пример:

Цель (целевой показатель) – прирост узнаваемости университета за рубежом на заданный процент.

1. Показатель результата – количество привлеченных иностранных студентов и преподавателей в университет.

1.1. Показатель/инструмент достижения – проведение телемоста на иностранном языке с зарубежными партнерами (учеными, исследовательскими организациями, институтами, международными организациями и др.)

Ответственный исполнитель: ППС кафедры.

Ответственный за план по показателю: руководитель отдела маркетинга и PR.

[3] Здесь и далее даны условные значения для удобства понимания принципа.

Условие начисления баллов:

– наличие отчета о проведенном мероприятии на сайте МГИМО;

– исполнение характеристик эффективности проведенного мероприятия: количество участников, процент студентов-участников, процент иностранных участников, процент сторонних участников.

Основание начисления баллов и количество баллов, начисляемых докладчику телемоста:

Основание начисления баллов	Количество баллов
Участие с докладом при соблюдении норматива количества участников	5 баллов
Участие с докладом при доле участия сторонних представителей 30 % и более	10 баллов
Участие с докладом при доле участия студентов 30 % и более	25 баллов
Участие с докладом при доле участия иностранцев 20 % и более	35 баллов

Основание начисления баллов и количество баллов, начисляемых модератору телемоста:

Основание начисления баллов	Количество баллов
Выполнение функции модератора телемоста	5 баллов
Выполнение функции модератора телемоста при доле участия иностранцев 20 % и более	15 баллов

Результат мероприятия для показателя: количество обращений иностранных абитуриентов и преподавателей в университет не менее 20.

В то же время для всех показателей ППС обязательным условием в эффективном контракте является выполнение нормативов по объему учебной нагрузки, соответствие требованиям для переизбрания на должность ППС. Данное условие позволяет контролировать и текущую деятельность, не позволяя подменять выполнение операционных функциональных задач задачами, стимулируемыми эффективным контрактом.

Таким образом, стимулирование через систему баллов позволяет, с одной стороны, повысить рейтинг МГИМО, что положительно отразится на эффективности университета, а с другой – повышает уровень дохода ППС, при этом изменяя структуру его деятельности.

Ожидаемые эффекты, перспективы развития

2015–2017 гг. были экспериментальными, а в 2018 г. при определении показателей был проведен тщательный анализ списка ключевых показателей эффективности работы университета, сформированы векторы дальнейшего развития (схематично процесс разработки системы мотивации отображен на рис. 3) и, исходя из этого, определены более значимые показатели и, соответственно, пересмотрено балльное вознаграждение по приоритетным направлениям.

Анализ внедрения. Эффективного контракта выявил некоторые трудности, которые были положены в основу перспективных задач по развитию эффективного контракта.

Во-первых, ряд показателей не имел качественных характеристик, и начисление баллов проводилось по формальному принципу. В данный момент идет активное обсуждение и закрепление за показателями критериев качества и перечня условий начисления баллов.

Во-вторых, общая сумма выплат по эффективным контрактам в ряде случаев являлась слабо прогнозируемым значением, что негативно сказывалось на сбалансированности ПФХД. Это связано с трудностями планирования натуральных показателей в периоде (например,

по причине регулярного пересмотра критериев рейтингов и перечня включенных изданий), что не позволяло планировать затраты на баллы. Сбор и анализ натуральных показателей по данным прошлых периодов позволяет повышать качество прогноза.

В-третьих, достаточно сложной представляется работа с качественными и стратегическими показателями с отложенным эффектом. Одно из решений – это разработка математической модели, четко увязывающей стратегические цели, затраты под мероприятия, целевые значения ключевых показателей эффективности и сроки выполнения. Внедрение данного решения повысит прогнозируемость затрат, сроки и суммы выплат, а соответственно, и финансовую дисциплину, которая в итоге обеспечивает выполнение такого существенного показателя, как «качество финансового менеджмента».

В-четвертых, была недостаточно развита система коммуникаций, присутствовала информационная замкнутость подразделений вуза, что приводило к разрозненности решений, отсутствию кумулятивного эффекта в достижении цели. Опосредовано это негативно сказывалось на системе наставничества и обмена опытом между учебными подразделениями. Мероприятия по решению данного вопроса находятся сейчас в активной разработке.

Применение новой системы стимулирования привело к дифференциации доходов сотрудников – те, кто готов переключиться на новые принципы организации деятельности и новые акценты в своей работе, заметили поступательное увеличение своего дохода (в среднем на 7 % в год), более консервативные, наоборот, ощущают снижение доходов (в среднем на 4 % в год). Такой постепенный переход облегчает процесс принятия изменений сотрудниками и дает возможность в конкурентной среде остаться только тем сотрудникам, которые эффективно реализуют стратегию вуза.

Первыми результатами нового подхода в краткосрочном периоде стало увеличение количества иностранных студентов; количества модулей и программ, преподаваемых на иностранном языке; количества ППС с повышенным рейтингом QS (вовлеченность ППС); количества победителей олимпиад и призеров международных конкурсов среди студентов. А также сокращение количества и объема дотируемых программ/проектов.

На данный момент весь персонал университета заключил эффективные контракты, однако для ряда должностей административно-управленческого и вспомогательного персонала еще предстоит работа по декомпозиции показателей и формализации условий начисления баллов.

В перспективе для формирования устойчиво высокой степени мотивации сотрудников к работе стоят задачи по следующим направлениям:

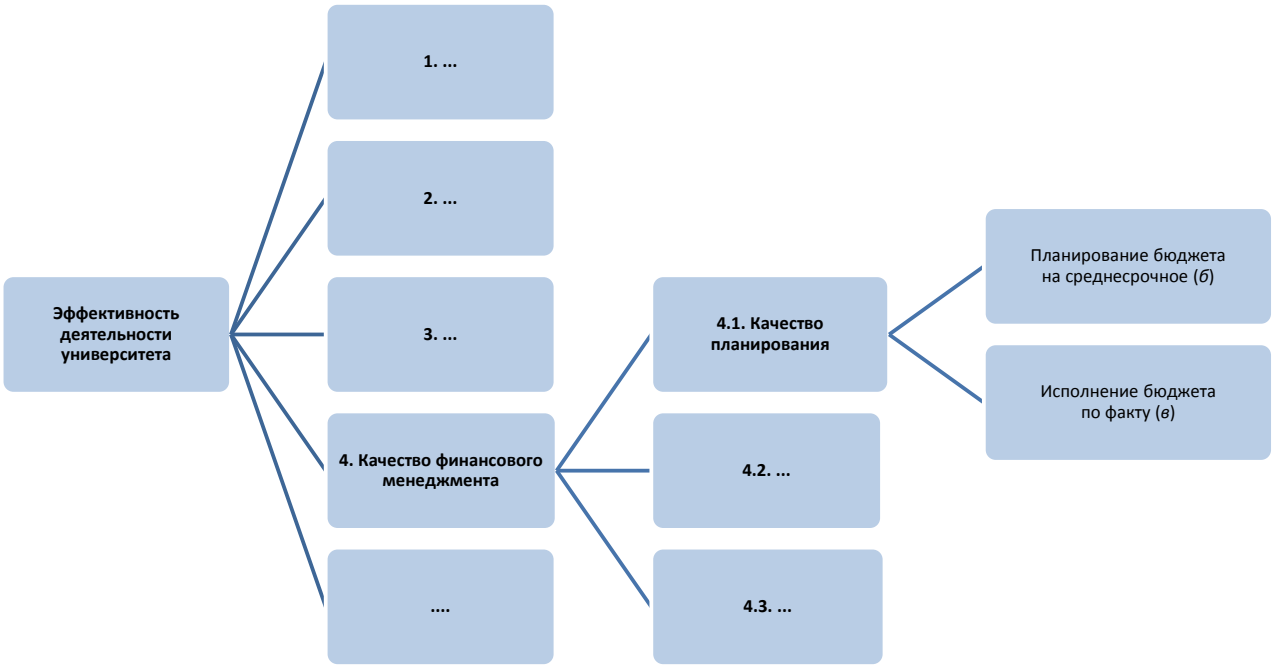
– формализация разработанных натуральных показателей, оценивающих эффективность деятельности административных работников;

– формирование фонда под нематериальную мотивацию и создание системы внутреннего производственного соревнования;

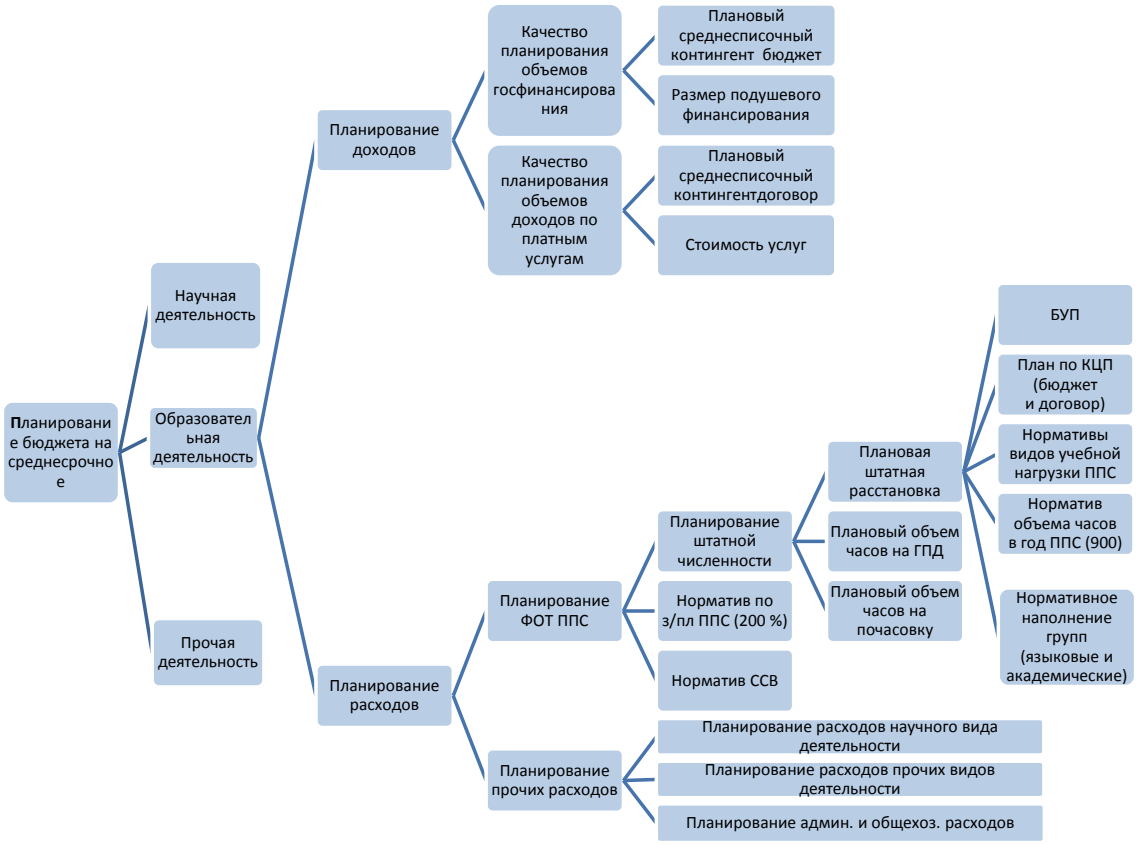
– увеличение количества сотрудников, участвующих в программах наставничества.

Система интегральных показателей университета является динамической системой, которая зависит от законодательства, требований регулирующих государственных органов, ситуации на рынке образовательной деятельности, кадровом рынке, действий конкурентов, демографической ситуации и напрямую увязана с системой мотивации сотрудников. Перед руководством вуза стоит задача постоянного мониторинга и совершенствования всей системы управленческих механизмов на институциональном уровне.

Рис. 1. Карта формирования эффективной системы мотивации сотрудников университета



а



б

в

Рис. 2. Схема показателей эффективности деятельности университета (а–в)

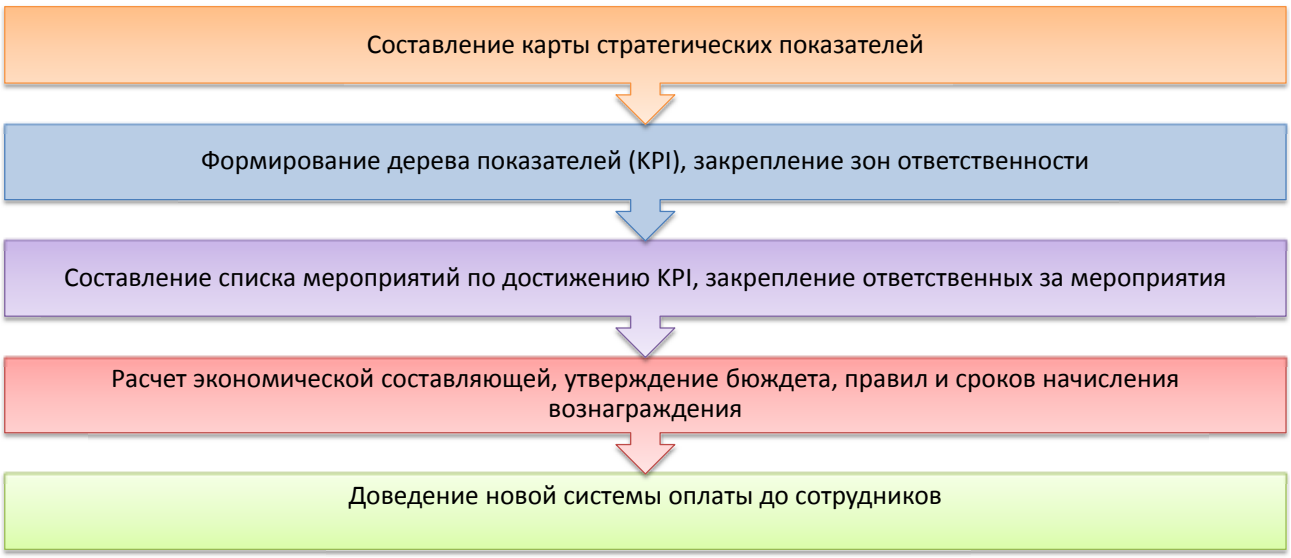


Рис. 3. Этапы формирования системы мотивации

Информация об авторах

Кузьмина Наталья Борисовна, доктор экономических наук, проректор по финансово-экономическим вопросам

Школьник Татьяна Константиновна, начальник управления финансового развития и контроля arso77@yandex.ru

Организация финансово-экономических онлайн-сервисов для сотрудников и студентов

Э. Р. Мухаметшин, Г. А. Агарков

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19
e.r.muhametshin@urfu.ru, g. a.agarkov@urfu.ru

Ключевые слова: заработная плата; стипендия; ЖКХ; расчеты с подотчетными лицами; справка 2-НДФЛ; расчетный лист сотрудника; справка о доходах обучающегося; личный кабинет; онлайн-сервис.

Развитие финансово-экономических сервисов для сотрудников и студентов УрФУ является одним из приоритетных направлений развития пользовательских сервисов. В университете каждый сотрудник и студент имеет свою учетную запись, с помощью которой он может войти в личный кабинет на сайте http://urfu.ru.

Создание учетной записи производится автоматически в справочнике пользователей домена at.urfu.ru. Данные о студентах загружаются в справочник из системы ЕИСУ (Единая информационная система управления). Данные о сотрудниках загружаются из системы «1С: Зарплата и кадры».

Учетная запись в зависимости от ее владельца имеет определенный набор функционала. Если владелец учетной записи является сотрудником и одновременно обучающимся, то ему предоставляются сервисы студента и сотрудника. Список предоставляемых сервисов личного кабинета УрФУ включает:

Финансовые сервисы:

– расчетные листки сотрудника;
– справка 2-НДФЛ;
– коррекция сведений о сотруднике в информационных системах УрФУ;
– информация о состоянии расчетов по подотчетным суммам;
– информация о стипендии и прочих доходах обучающихся.
– запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося;
– информация о задолженности за пользование жилым помещением и коммунальные услуги;
– модуль оплаты за пользование жилым помещением и коммунальные услуги.

Одним из ключевых разделов личного кабинета является «Финансовые сервисы», что подтверждается статистикой посещения сервисов уникальными пользователями (табл. 1).

Данная статистика отображает количество посещений сервисов в период с 18.06.2018 г. по 18.07.2018 г. уникальными пользователями личного кабинета сотрудника/студента. Общее среднее количество уникальных пользователей по всем финансовым сервисам составляет 1 057. Статистика посещений является непостоянной и увеличивается в периоды подачи налоговых деклараций в начале года за счет роста запросов справок о доходах (стипендии и 2-НДФЛ). На момент формирования статистики сервисы наименее востребованы в виду отсутствия необходимости заказов справок о доходах, а также в связи с выселением из общежитий студентов на время каникул.

Интерфейс личного кабинета включает в себя набор ссылок с переходом к соответствующим финансовым сервисам (рис. 1). Набор финансовых сервисов зависит от нескольких параметров:

– если пользователь является сотрудником, то ему предоставляется набор сервисов, включающий: «Коррекция сведений о сотруднике в информационных системах УрФУ», «Расчетный листок сотрудника», «Справка 2-НДФЛ»;

Таблица 1

Статистика посещений финансовых сервисов за месяц

Наименование сервиса	Количество посещений
Коммунальные услуги	428
Информация о стипендии и прочих доходах обучающегося	269
Расчетные листки	235
Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося	61
Коррекция сведений о сотруднике в информационных системах УрФУ	18
Информация о состоянии расчетов по подотчетным суммам	21
Справка 2-НДФЛ	14
Информация о состоянии расчетов по платным образовательным услугам	11
ИТОГО	**1057**

– в случае, если пользователь личного кабинета получает стипендию, ему предоставляются следующие сервисы: «Информация о стипендии и прочих доходах обучающегося», «Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося»;

– если пользователь обучается по договору на оказание платных образовательных услуг, то ему доступен модуль по предоставлению информации о состоянии расчетов по платным образовательным услугам;

– если обучающийся, либо сотрудник проживает в общежитии университета, то ему предоставляется сервис по информации о задолженности за пользование жилым помещением и коммунальные услуги, а также модуль оплаты за проживание и коммунальные услуги;

– сотруднику в случае, если у него есть авансовые отчеты в информационной системе бухгалтерии УрФУ, предоставляется информация о движении средств на подотчете у сотрудника.

Рис. 1. Вид личного кабинета модуля «Финансовые и информационные услуги бухгалтерии УрФУ

Расчетные листки сотрудников

Сервис «Расчетные листки сотрудников» необходим пользователям личного кабинета для просмотра собственных начислений по расчету заработной платы в разрезе месяцев (рис. 2). Загрузка информации о плановых начислениях, единовременных выплатах и прочих выплатах производится из системы «1С: Заработная плата и кадры». Пользователь в любой момент может получить информацию о выплатах по предыдущим периодам.

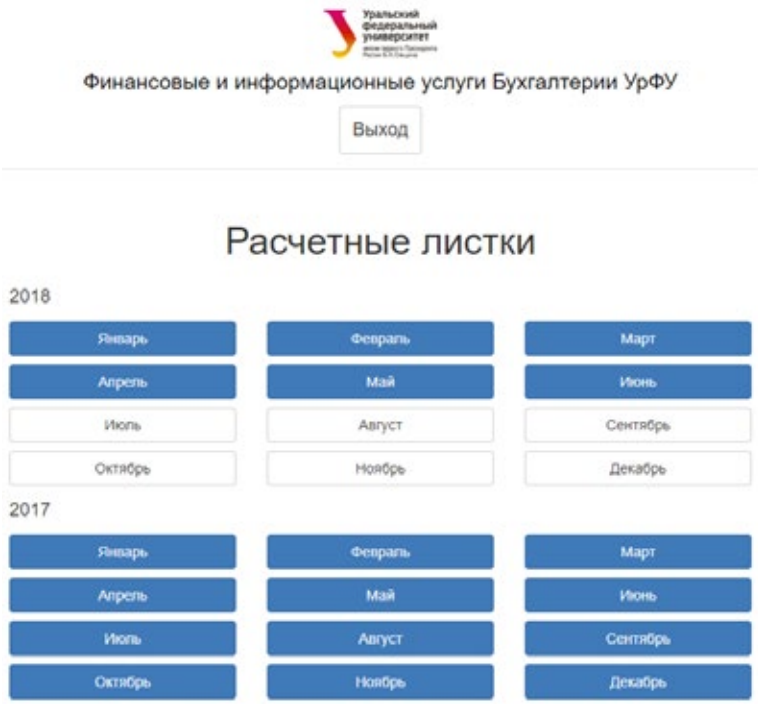


Рис. 2. Форма сервиса «Расчетные листки сотрудника»

Сформированный расчетный листок сотрудника (рис. 3) содержит следующую информацию:

– Ф. И. О. сотрудника, по которому сформирован расчетный листок;
– организация, в которой работает сотрудник;
– подразделение сотрудника;
– должность сотрудника;
– общая сумма к выплате за период;
– должностной оклад (тариф) сотрудника;
– табличная часть начислений и удержаний:
  - вид начисления или удержания;
  - период, за который произведена выплата или удержание;
  - количество рабочих дней/часов, за которые произведены начисления;
  - количество оплаченных дней;
  - сумма к начислению или удержанию;
– долг предприятия на начало отражает информацию, если была произведено начисление в межрасчетный период, но выплата произведена не была;
– долг предприятия на конец отражает информацию в случае, если произведен расчет заработной платы, но были доначисления после произведения выплаты;
– общий облагаемый доход – указывается общая сумма без учета налоговых вычетов;
– вычетов на детей – сумма предоставляемого налоговый вычета.

Рис. 3. Вид сформированного расчетного листка сотрудника (данные модельные)

Для удобства пользователя расчетный листок формируется в формате PDF, который он может распечатать. Также присутствует функционал по сохранению расчетного листка в форматах Excel (.xls и.xlsx) и формате PDF.

Присутствие функционала финансово-экономического онлайн-сервиса «Расчетный листок сотрудника» в личном кабинете сотрудника в значительной мере сократило трудозатраты сотрудников бухгалтерии финансово-расчетного отдела УрФУ в части предоставления расчетных листков представителям подразделений по их сотрудникам (отсутствие необходимости распечатки расчетных листков в бумажном варианте). Были интегрированы элементы электронного документооборота. Пользователь личного кабинета в любой момент может самостоятельно обратиться к своему расчетному листку как за текущий, так и за прошлые расчетные периоды.

Справка 2-НДФЛ

Финансово-экономический сервис «Справка 2-НДФЛ» необходим пользователю личного кабинета для совершения онлайн-заказа справки о заработной плате по форме «2-НДФЛ» в бухгалтерии УрФУ. Для перехода к сервису сотрудник УрФУ, имеющий доступ в личный кабинет, переходит по соответствующей ссылке «Справка 2-НДФЛ» (рис. 4).

Пользователь личного кабинета может подать заявку на предоставление ему справки о заработной плате по форме «2-НДФЛ» как за текущий год, так и за предыдущие годы работы в УрФУ. Интерфейс сервиса предусматривает переход к другому сервису «Коррекция сведений о сотруднике в информационных системах УрФУ» для исключения ошибок в предоставляемой ему справке. Также в интерфейсе пользователя содержатся данные сотрудника бухгалтерии финансово-расчетного отдела, к которому он может обратиться по вопросу смены паспортных данных в базе данных, а также за готовой справкой: Ф. И. О. бухгалтера, телефон, адрес и номер кабинета.

Табличная часть интерфейса пользователя содержит данные о ранее созданных зарегистрированных заявок и содержит следующие поля:

– дата регистрации заявки;

– номер заявки;

– налоговый период, за который будет предоставлена справка о заработной плате по форме «2-НДФЛ»;

– состояние заявки (ожидание обработки/выполнена).

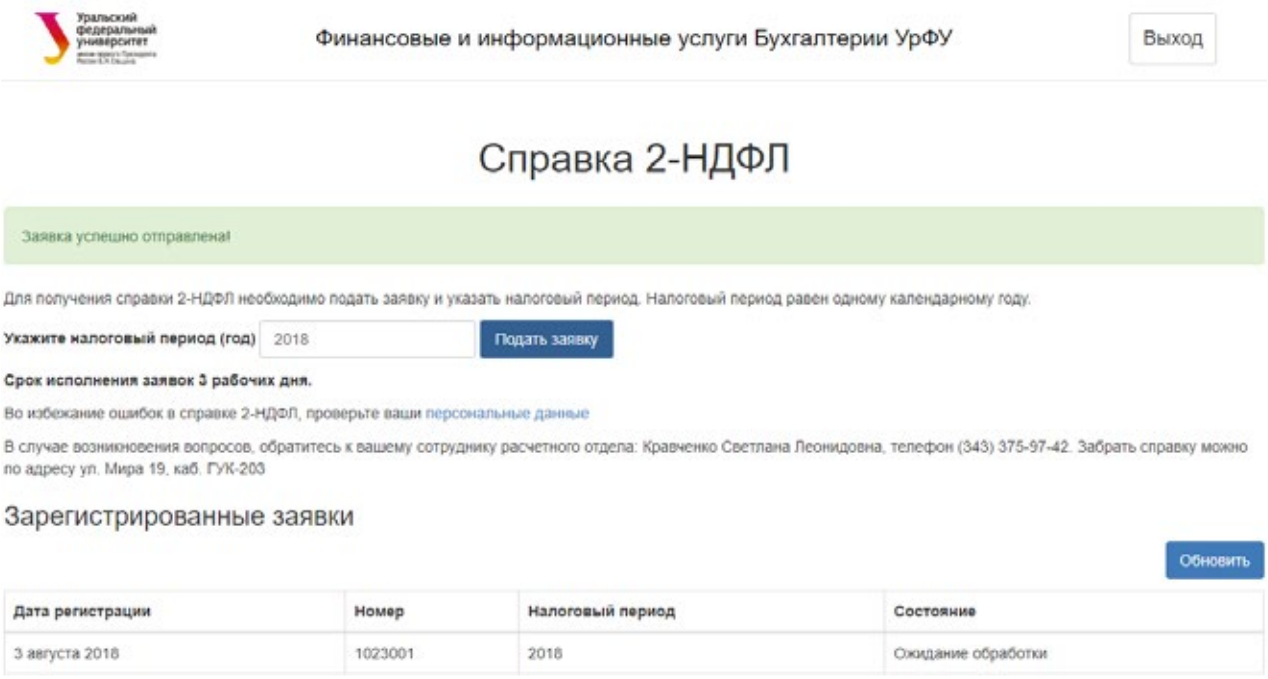


Рис. 4. Форма сервиса «Справка 2-НДФЛ»

Функционал сервиса предполагает электронный документооборот заявки на предоставление справки о доходах за отчетный период по форме «2-НДФЛ». Бизнес-процесс включает в себя следующие этапы:

1. Создание заявки пользователем. Пользователь личного кабинета создает заявку за выбранный им период по средствам сети Интернет.
2. Передача заявки в «1С: Зарплата и кадры» производится по средствам обмена данными между системами в формате XML.
3. Маршрутизация заявки к ответственному бухгалтеру осуществляется в соответствии с настройкой, группы сотрудников по которым бухгалтер производит начисления в системе «1С: Зарплата и кадры».
4. Обработка заявки производится ответственным бухгалтером. Сотрудник подготавливает документ в системе «1С: Зарплата и кадры», распечатывает его, подписывает у главного бухгалтера УрФУ и заверяет печатью. Исполнение заявки (готовность справки) производится в течение трех рабочих дней, что справочно отражено в интерфейсе сервиса. По готовности документа бухгалтер изменяет статус заявки на «Выполнено» (рис. 5). Статус выполнения заявки передается в личный кабинет сотрудника.

Дата регистрации	Номер	Налоговый период	Состояние
3 августа 2018	1023001	2018	Выполнена

Рис. 5. Изменение статуса заявки на предоставление справки 2-НДФЛ

5. Получение справки сотрудником осуществляется лично по контактным данным которые указаны в финансовом сервисе личного кабинета.

Добавление финансового сервиса «Справка 2-НДФЛ» в значительной мере сократило временные издержки пользователей личного кабинета на запрос справки в бухгалтерии УрФУ,

также данный сервис сокращает время бухгалтера на обработку запроса и предоставление готового документа.

Информация о состоянии расчетов по подотчетным суммам

Финансовый онлайн-сервис личного кабинета сотрудника предоставляет информацию о состоянии расчетов по подотчетным суммам. Информация предоставляется в разрезе месяцев и содержит данные в случае, если за выбранный период было движение средств в бухгалтерском учете по сотруднику как подотчетному лицу (денежные средства, выданные под отчет). Данные в личный кабинет загружаются из бухгалтерской информационной системы «1С: Бухгалтерия государственного учреждения».

Отчет о состоянии расчетов по подотчетным сумма за выбранный период содержит две табличные части и их реквизиты (рис. 6):

– табличная часть «Баланс» включает в себя данные:

- КФО – код финансового обеспечения;
- сумма на начало месяца;
- сумма на конец месяца;

– табличная часть «Движение денежных средств» содержит детализованную информацию о авансовых отчетах сотрудника и выплатам по ним:

- дата – дата документа о выплате либо о предоставлении отчета;
- КФО – код финансового обеспечения;
- документ – наименование документа;
- номер – номер документа в информационной системе бухгалтерского учета. Номер документа необходим пользователю личного кабинета для упрощения подачи запроса с разъяснениями в случае возникновения разногласий;
- сумма – сумма документа. В отчетном документе отражается отрицательная сумма, которая означает погашение задолженности, переплату. Положительная сумма – это сумма задолженности перед предприятием, долг;

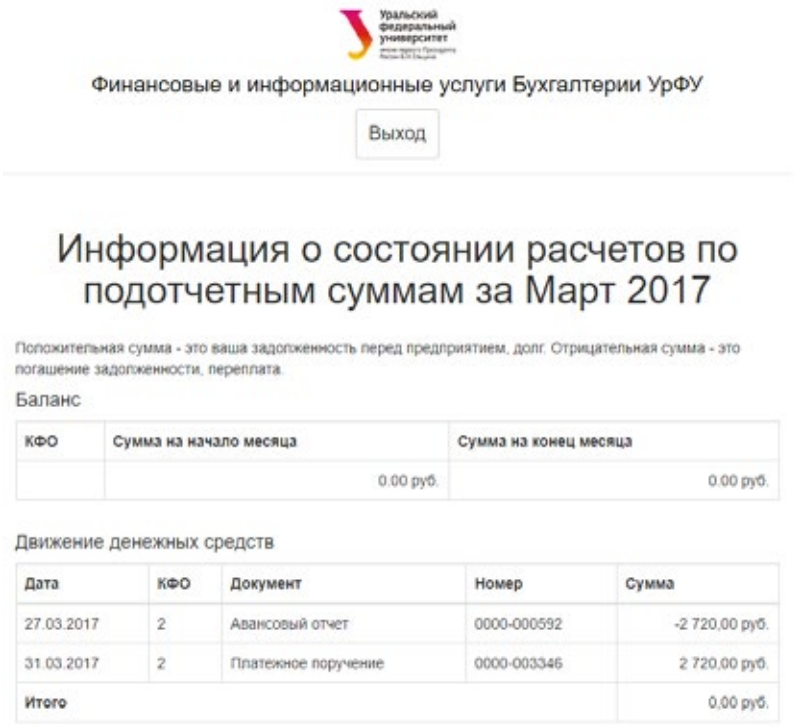


Рис. 6. Форма сервиса «Информация о состоянии расчетов по подотчетным суммам»

- итого. Сумма, отражающая разницу между отчетными документами и документами о выплате. Если в отчетном периоде пользователь полностью отчитался за денежные средства, которые получил, то сумма «Итого» равна нулю.

Присутствие данного сервиса в личном кабинете позволяет сотруднику своевременно отслеживать движение по авансовым документам, а также предоставляет детализированную информацию за прошлые отчетные периоды.

Информация о задолженности за пользование жилым помещением и коммунальные услуги

Финансово-экономический онлайн-сервис «Информация о задолженности за пользование жилым помещением и коммунальные услуги» необходим для своевременного информирования пользователя личного кабинета сотрудника либо студента, проживающего в жилых корпусах УрФУ, о наличии задолженности либо переплате за проживание, а также функционалом по оплате начислений (рис. 7).

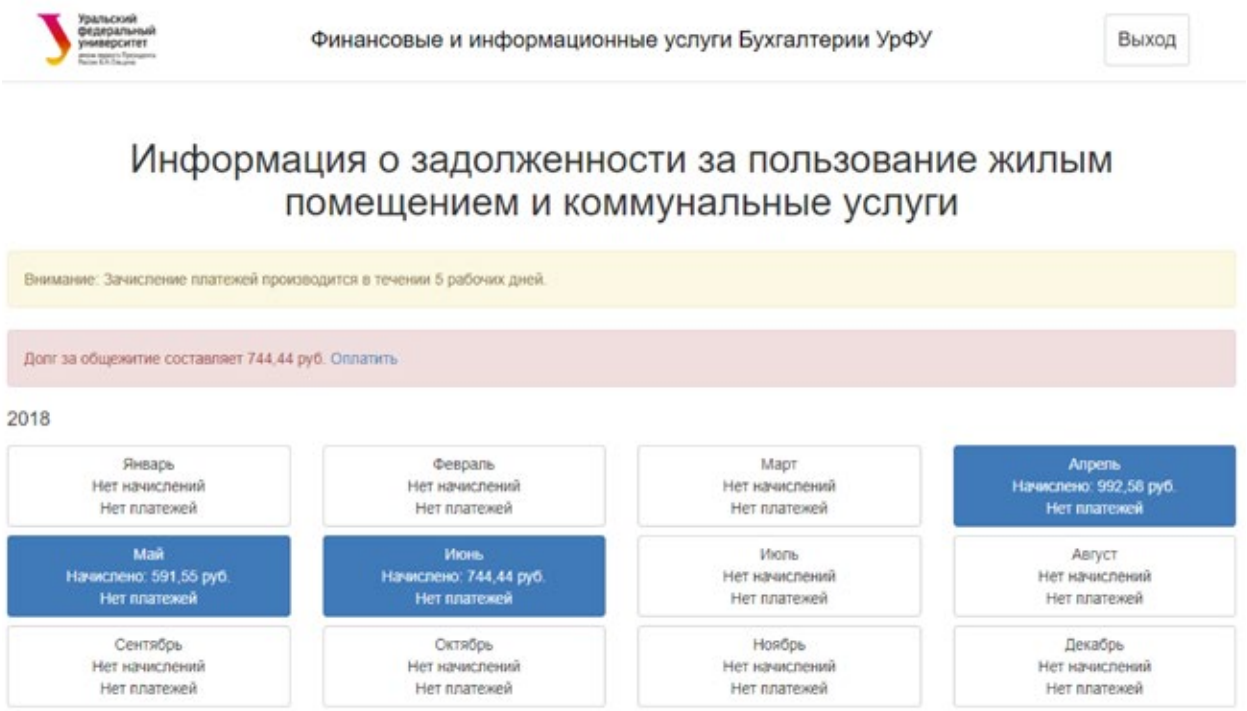


Рис. 7. Форма сервиса «Информация о задолженности за пользование жилым помещением и коммунальные услуги»

Информация о начислениях предоставляется пользователю помесячно. Переплата или задолженность за пользование жилым помещением отражается на главной странице интерфейса сервиса.

Для просмотра детализации начислений пользователь выбирает необходимый ему период (рис. 8). Страница информации о начислениях содержит следующую информацию:

1. Состояние расчетов. Табличная часть отражающая наличие переплаты или задолженности на начало и конец месяца.
2. Начисления. Табличная часть, содержащая детализацию начислений по видам. Реквизиты табличной части:
   - наименование. Наименование вида начисления;
   - сумма. Сумма оплаты по виду начисления;

- перерасчет. Сумма, указанная в случае если, ранее был произведен перерасчет начислений;
- льгота. Отражается сумма льготы за проживание при ее наличии;
- итого начислено. Сумма, подлежащая оплате за период проживания.

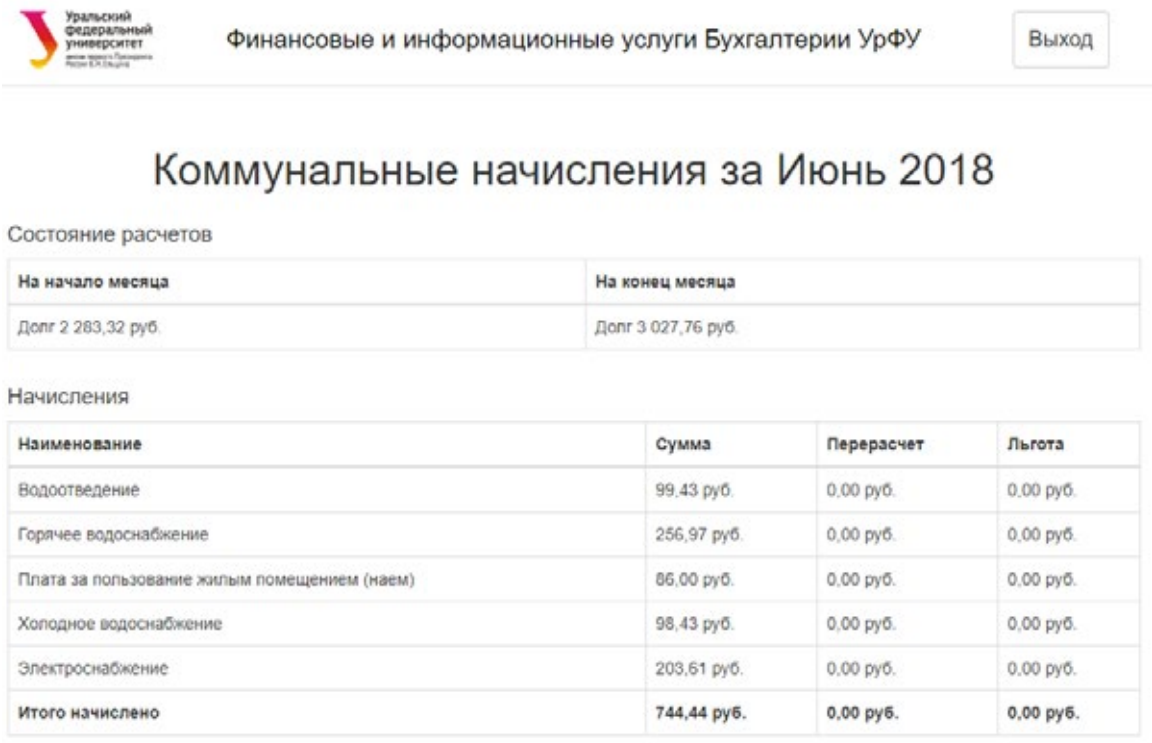


Рис. 8. Карточка коммунальных начислений за период

Если у пользователя сервиса имеется задолженность за пользование жилым помещением, ему предоставляется функционал оплаты. Пользователь может перейти по соответствующей ссылке нажав «Оплатить». Оплата производится с использованием сервиса приема платежей http://ubu.urfu.ru/pay (рис. 9).

При оплате данным способом денежные средства зачисляются на расчетный счет УрФУ в банке. Пользователь сервиса указывает свои данные: Ф. И. О. плательщика, контактный телефон, адрес электронной почты и сумму платежа. Далее пользователь перенаправляется на страницу оплаты банка[1]. После совершения оплаты пользователю предоставляется электронный чек на указанный им адрес электронной почты, а также ссылка на электронный чек в сети Интернет[2]. Плательщик может распечатать данный чек, произвести проверку подлинности на сайте оператора фискальных данных или с помощью приложения, считав QR-код. Данные чеки приравниваются к бумажным чекам, их можно использовать для возврата подоходного налога при подаче налоговой декларации, при возврате товара.

Детализация платежей предоставляется банком и загружается в информационную систему бухгалтерии. Денежные средства распределяются по соответствующим указанным

[1] Положение Банка России от 24 декабря 2004 г. № 266-П (ред. от 14.01.2015) «О внесении изменений в Положение Банка России от 24 декабря 2004 года № 266-П “Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием”» // Вестн. Банка России от 4 марта 2015 г. № 17.

[2] Федеральный закон от 03.07.2016 № 290-ФЗ (ред. от 03.07.2018) «О внесении изменений в Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Рос. газета от 6 июля 2018 г. № 145.

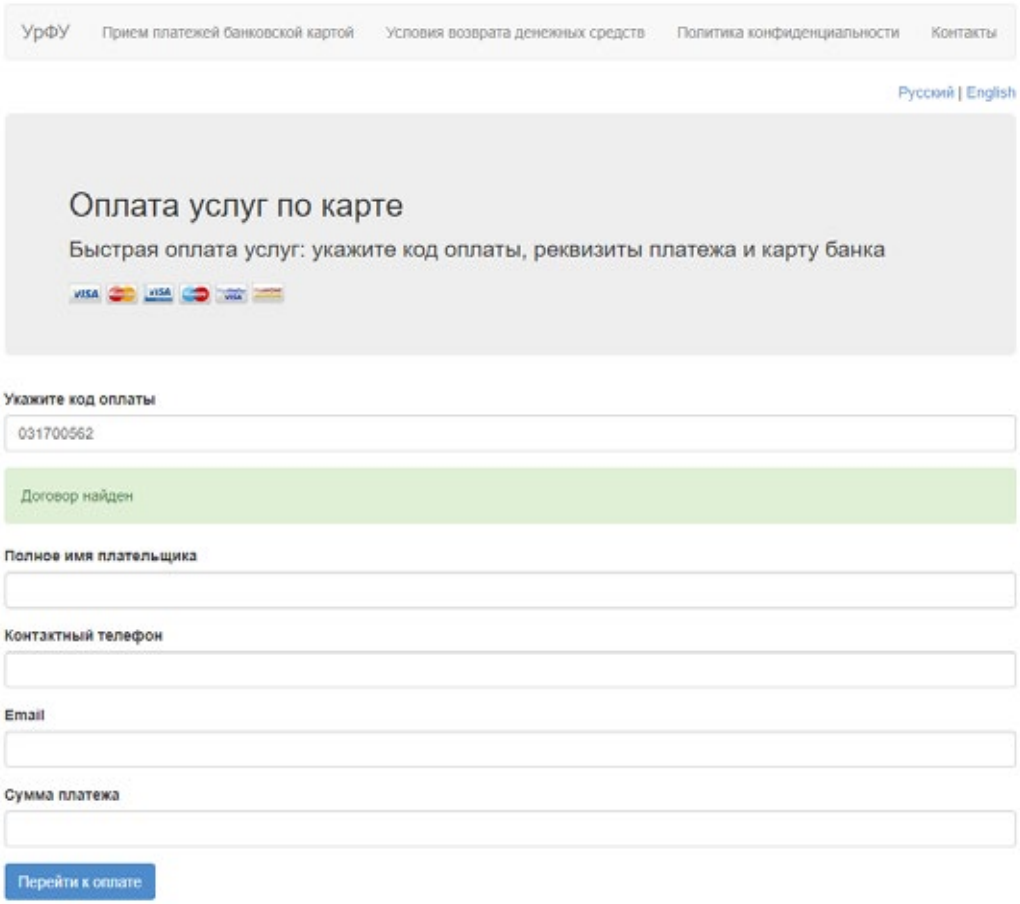


Рис. 9. Модуль онлайн-оплаты

реквизитам и зачисляются по договорам на проживание. Информация о произведенной оплате передается в личный кабинет сотрудника/студента.

Модуль оплаты используется также для получения денежных средств по договорам оферты, например сбор пожертвований на нужды различных проектов. Так, на текущий момент реализуется проект краудфандинга на ремонт дворовой территории, здания УрФУ, находящегося по адресу: пр. Ленина, 51, являющегося объектом культурного наследия регионального значения. На текущий момент модуль оплаты имеет высокие перспективы развития в параллелях развития финансовой ИТ-инфраструктуры университета.

Информация о стипендии и прочих доходах обучающегося

Доступ к сервису «Информация о стипендии и прочих доходах обучающегося» предоставляется в личном кабинете студента. Данный сервис необходим для просмотра расчетов по стипендии, прочих выплатах обучающемуся, а также удержаний. Сервис предоставляет онлайн-информацию, предоставляемую системой бухгалтерского учета посредствам обмена данными в формате XML.

Табличная часть содержит данные наименование вида начисления либо удержания, а также сумму начисления (рис. 10).

Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося

Сервис «Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося» необходим студентам для совершения онлайн-запроса справки о доходах

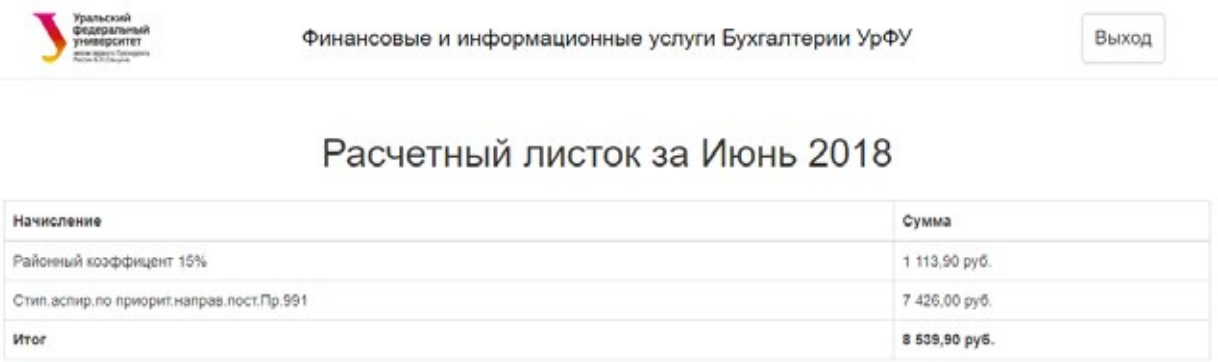


Рис. 10. Форма расчетного листка о стипендии обучающегося

в бухгалтерии (рис. 11). Пользователь личного кабинета может указать период, за который необходимо сформировать документ, а также выбрать место получения готовой справке. Интерфейс пользователя содержит информацию об участках выдачи справки: адрес, кабинет, время работы и телефон. Табличная часть содержит следующие реквизиты:

– номер документа – идентификационный номер в системе;
– дата подачи заявки;
– место получения справки, который выбрал пользователь;
– период, за который будет сформирована справка;
– состояние документа (на исполнении/отказ/выполнена).

Сервис «Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося» необходим студентам для совершения онлайн-запроса справки о доходах в бухгалтерии УрФУ.

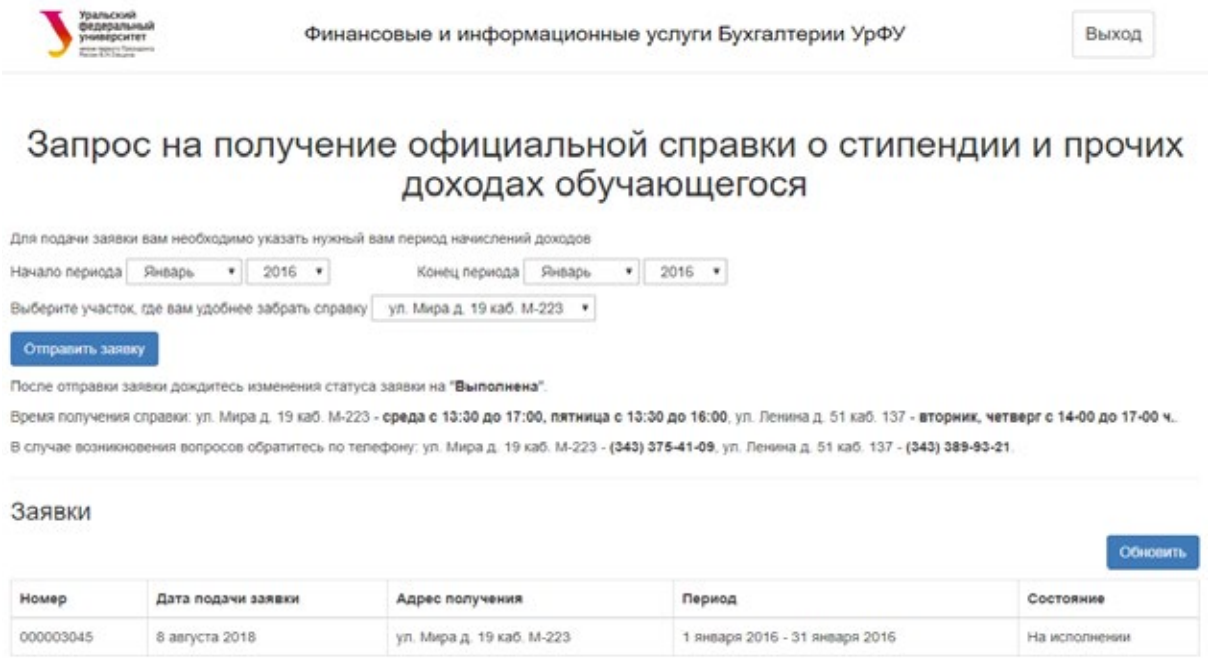


Рис. 11. Форма сервиса «Запрос на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося»

Функционал сервиса предполагает электронный документооборот заявки на справки о стипендии. Бизнес процесс включает в себя следующие этапы:

1. Создание заявки обучающимся. Пользователь личного кабинета создает заявку за выбранный им период и указывает место получения справки по средствам сети Интернет.

2. Передача заявки в систему бухгалтерии производится по средствам обмена данными между системами в формате XML.

3. Маршрутизация заявки к ответственному бухгалтеру осуществляется в соответствии с настройкой пользователя по территориальному расположению рабочего места.

4. Обработка заявки производится ответственным бухгалтером. Сотрудник подготавливает документ в системе 1С по расчету стипендии, подписывает у главного бухгалтера УрФУ и заверяет печатью. Исполнение заявки (готовность справки) производится в течение трех рабочих дней. По готовности документа бухгалтер изменяет статус заявки на «Выполнено» (рис. 12). Статус выполнения заявки передается в личный кабинет студента.

Заявки

Обновить

Номер	Дата подачи заявки	Адрес получения	Период	Состояние
000003045	8 августа 2018	ул. Мира д. 19 каб. М-223	1 января 2016 - 31 января 2016	Выполнена

Рис. 12. Изменение статуса заявки на получение официальной справки о стипендии и прочих доходах обучающегося

Получение справки обучающимся осуществляется лично на выбранном им участке выдачи.

Данный финансовый сервис является одним из наиболее популярных среди пользователей личного кабинета и обусловлен востребованностью предоставляемого документа, большим количеством пользователей личного кабинета студента и высокими информационно-техническими навыками студентов.

Информация о состоянии расчетов по платным образовательным услугам

Сервис «Информация о состоянии расчетов по платным образовательным услугам» необходим студентам, обучающимся по договорам на оказание платных образовательных услуг, для отслеживания графика оплат и своевременной оплаты по договору. Интерфейс пользователя содержит информацию о номере договора, по которому обучается студент и табличную часть графика платежей (рис. 13):

1. Дата – дата до которой необходимо произвести платеж, либо дата оплаты, в случае если была произведена оплата.
2. Сумма к оплате – сумма, подлежащая оплате за период обучения.
3. Оплачено – сумма оплаты.

Присутствие данного сервиса предполагает акцентирование пользователя к оплате по договору в соответствии с графиком и своевременным привлечением внебюджетных средств согласно плану доходов.

Выводы

Внедрение финансово-экономических онлайн-сервисов привело к созданию комфортной информационной среды для сотрудников и студентов университета. Финансово-экономические сервисы бухгалтерии являются одними из наиболее популярных сервисов УрФУ, особенно популярны сервисы у молодых сотрудников и студентов университета. Создание онлайн финансовых сервисов позволяет вузу продвигаться в ритме развития современных технологий.

Использование сервисов способствует снижению прямых затрат университета на канцелярские расходы, а также временных затрат как со стороны пользователей – потребителей услуг, так и пользователей, предоставляющих услуги: предоставление расчетных листков в печатном виде по личному запросу сотрудника, запроса справки 2-НДФЛ, справки о стипендии, квитанции ЖКХ и ее оплата.

Уральский федеральный университет

Финансовые и информационные услуги Бухгалтерии УрФУ

Выход

Информация о состоянии расчетов по платным образовательным услугам

Договор: ИУП2017-01

Задолженности по договору на текущую дату нет

Дата	Сумма к оплате	Оплачено
27.07.2017		21 800,00 руб.
20.08.2017	21 800,00 руб.	
01.10.2017	21 800,00 руб.	
03.10.2017		21 800,00 руб.
01.12.2017	21 800,00 руб.	
27.12.2017		21 800,00 руб.
01.02.2018	21 800,00 руб.	
01.03.2018	21 800,00 руб.	
01.04.2018	21 800,00 руб.	
29.06.2018		65 400,00 руб.
01.09.2018	68 010,00 руб.	
01.02.2019	68 010,00 руб.	
01.09.2019	70 730,00 руб.	
01.02.2020	70 730,00 руб.	
01.09.2020	73 550,00 руб.	
01.02.2021	73 550,00 руб.	
Итого	**555 380,00 руб.**	**130 800,00 руб.**

Рис. 13. Форма сервиса «Информация о состоянии расчетов по платным образовательным услугам»

Развитие финансовых онлайн-сервисов связано с преодолением ряда объективных сложностей:

– высокими тарифами, взымаемыми банками на интернет-эквайринг;

– отсутствием однозначной практики применения законодательства, регулирующего онлайн-платежи, особенно в части выдачи чеков;

– определенными предрассудками, относящими онлайн-взаимодействия к небезопасным в части защиты данных и личных финансов;

– недостаточной компьютерной грамотностью отдельных пользователей.

В качестве перспективных направлений развития финансовых онлайн-сервисов сейчас рассматривается:

– развитие сервиса по приему онлайн-платежей для медико-санитарной части;

– прием платежей по дополнительному профессиональному образованию с предоставлением чеков от онлайн-касс на электронную почту;

– подача предварительных авансовых отчетов по командировкам;

– информирование материально-ответственных лиц о числящихся за ними основными средствами и материалами;

– применение электронных чеков, содержащих QR для идентификации физического лица, например посетителя краткосрочных курсов или лекций с целью оперативного обеспечения допуска в УрФУ.

По мнению авторов, современное направление развитие общества и информационных технологий не оставляет для менеджмента университетов альтернатив переносу большей части взаимодействий по финансово-экономическим вопросам со студентами и сотрудниками в онлайн.

Информация об авторах

Мухаметшин Эдуард Радиевич, ведущий специалист технической поддержки отдела технологического сопровождения бухгалтерского, налогового и управленческого учета, e.r.muhametshin@urfu.ru

Агарков Гавриил Александрович, главный бухгалтер – начальник управления бухгалтерского учета и финансового контроля, g.a.agarkov@urfu.ru

Автоматизация как средство повышения эффективности кадровой работы и условие внедрения современных информационных технологий: опыт Уральского государственного юридического университета

С. В. Парамонова

ФГБОУ ВО «Уральский государственный юридический университет», тел. 8 (919) 365-17-09; e-mail: paramonovasv@mail.ru

Ключевые слова: управление персоналом вуза, информационные технологии кадровой работы, автоматизация документооборота

Актуальная и достоверная информация о персонале, а также работе с ним – основа взвешенных управленческих решений. Чем выше качество работы с персоналом и качество оформления кадровых документов, тем меньше рисков нарушения нормативных правовых актов в сфере труда и трудовых споров. Руководствуясь этими соображениями, Уральский государственный юридический университет пришел к выводу, что движение к инновациям, освоению современных кадровых, в том числе информационных технологий затруднительно без наличия адекватного, отвечающего всем потребностям кадровой работы программного обеспечения. Работа по автоматизации основных кадровых операций была начата в вузе в 2005 г. В 2012 г. подходы к автоматизации были пересмотрены. После оценки ситуации было принято решение первоначально максимально усовершенствовать учет персонала и обеспечить управление движением работников и фондом оплаты труда. Далее последовало расширение и углубление автоматизации кадровой работы: регистрация документов, управление трудовыми договорами, управление процедурами конкурса и выборов на соответствующие должности, ознакомление работников с кадровой документацией и др. Представляется, что вузу удалось получить в рассматриваемом направлении определенные положительные результаты, опытом достижения которых он готов поделиться.

Информационные технологии как таковые всегда сопровождали и будут сопровождать работу любой кадровой службы-центра соответствующих коммуникаций, обрабатывающей не только информацию внешней среды, в том числе получаемую от работников, но и информацию, создаваемую в ходе кадровых операций и работы с персоналом. В связи с постоянным совершенствованием информационных технологий автоматизация в работе с персоналом имеет не только организационно-правовое, но и экономическое обоснование. Перспективы использования кадровой службой современных информационных технологий не сводятся только к развитию корпоративных автоматизированных систем управления, применению справочно-поисковых и даже экспертных систем, они также связаны с оптимизацией бумажного документооборота и бесконтактных коммуникаций, в том числе с персоналом, активного внедрения интернет-технологий. Между тем есть основания полагать, что уровень готовности к внедрению соответствующих инноваций в этой части в системе высшего образования разнороден. Одним из основных препятствий видится замедленный темп смены установок: от элементарного учета персонала и его движения до управления персоналом, где ключевыми являются выработка и обоснование управленческих решений, которые в свою очередь невозможны без информационных процессов.

Использование информационных технологий, основанных на современных средствах создания, обработки, передачи информации, в работе с персоналом, – задача, которая ставилась перед кадровыми службами еще в 90-х гг. прошлого столетия. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России № 37 от 21.08.1998 [1] (далее – квалификационный спра-

вочник), разработка которого была обусловлена «глубокими социально-экономическими преобразованиями», а также «изменением технологий производства на базе внедрения компьютерной техники и информатизации», закрепил соответствующие требования к квалификации работников и предусмотрел для ряда должностей такую обязанность, как внедрение и использование современных информационных технологий. Квалификационные характеристики, описанные в квалификационном справочнике, по должности начальника отдела кадров предусматривают не только знание возможностей использования современных информационных технологий в работе кадровых служб, но и обязывают проводить работу по внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «АСУ-кадры» и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб.

С момента одного из первых упоминаний в конкретных квалификационных характеристиках задача внедрения и использования информационных технологий в кадровом менеджменте не только не утратила своей актуальности в современной действительности, но и приобрела еще большую значимость, объективно изменила свои масштабы и содержание, получила новую организационно-правовую основу. В частности, Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом (уровень бакалавриата)», утвержденный Приказом Минобрнауки России № 1461 от 14.12.2015 г. [2] (далее – стандарт), установил, что выпускник, освоивший программу бакалавриата, должен быть готов решать такую профессиональную задачу, как использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом. К общепрофессиональным компетенциям стандарт отнес способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности. В перечень профессиональных компетенций в стандарте включены владение методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы при решении задач управления персоналом. Аналогичные положения можно было найти и в ранее действовавшем Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки 080400 «Управление персоналом (квалификация (степень) “бакалавр”)», утвержденном приказом Минобрнауки России № 2073 от 24.12.2010 г. [3].

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда России № 691н от 06.10.2015 г. [4] (далее – профессиональный стандарт), предусматривает, что вся работа кадровой службы непосредственно связана с информационными технологиями. Документационное обеспечение работы с персоналом предполагает работу с информационными системами, в том числе со специализированными, а также базами данных по ведению учета, движению персонала, по ведению статистической и отчетной информации по персоналу. Деятельность по обеспечению персоналом связана с использованием поисковых систем и информационных ресурсов для мониторинга рынка труда, законодательства Российской Федерации, в области обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности). В деятельности по оценке и аттестации персонала также применяются поисковые системы, информационные ресурсы и базы данных. Деятельность по развитию персонала не представляется возможной без работы с информационными системами и базами данных по персоналу, по вопросам обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. Деятельность по организации труда и его оплаты обязывает работать

с информационными системами и базами данных по организации, нормированию и оплате труда персонала. Информационные системы и базы данных по вопросам социальной политики в отношении персонала должны быть внедрены и в деятельность по организации корпоративной социальной политики.

Примечательно, что согласно профессиональному стандарту все работники кадровой службы, включая руководителей, должны знать базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Руководители так же, как и иные работники, должны уметь работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, а также с системами операционного управления персоналом и работой структурного подразделения. В трудовую функцию руководителя, осуществляющего стратегическое управление персоналом, входят такие трудовые действия, как разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда, а также управление соответствующими процессами.

В последние несколько десятилетий в России наблюдаются расширение и уточнение функционала кадровых служб, ускоренно развиваются и совершенствуются кадровые технологии. Закономерно, что расширяется и спектр используемых в кадровой работе информационных технологий. Очевидно также и то, что скорость соответствующих процессов в сфере государственного управления, социальных сферах, в том числе и в образовании, значительно ниже, чем в коммерческих структурах. Вместе с тем в условиях развития информационного общества и формирования национальной цифровой экономики, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме, повышение интенсивности и расширение масштабов использования информационных и коммуникационных технологий во всех отраслях экономики и сферах управления – одна из приоритетных задач государства. Этот посыл провозглашен в Указе Президента Российской Федерации «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» № 203 от 09.05.2017 г. [5]. В современных информационных технологиях и в новой технологической основе государство видит инструмент повышения эффективности государственного управления, развития экономики и социальной сферы, в том числе через повышение производительности труда, эффективности производства и оказания услуг.

Принятые на уровне государства документы стратегического планирования, в том числе программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации № 1632-р от 28.07.2017 г. [6], предусматривают комплекс мер, направленных на стимулирование развития цифровых технологий и их использование в различных секторах экономики. В соответствии с теми целями и задачами, которые поставлены в данных документах, предполагается, что усилия государства по-прежнему будут сосредоточены на создании благоприятного правового режима для возникновения и развития современных информационных технологий. Это означает, что неизбежны изменения в правовом регулировании отношений сферы труда и социального обеспечения, при этом явственно видны перспективы снятия правовых барьеров, затрудняющих формирование гибких трудовых отношений, в том числе дистанционную занятость. В таких преобразованиях работодатели не только заинтересованы, но и должны быть к ним готовы. Не исключение и сфера высшего образования.

Как следует из Государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации № 313 от 15.04.2014 г. [7], модернизации и развитию подлежат все формы коммуникаций и связи, все информационное пространство и соответствующая инфраструктура. В связи с этим было бы ошибочно полагать, что использование информационных технологий в работе с персоналом ограничивается локальными автоматизированными

системами учета, стандартными справочно-поисковыми системами и общедоступными современными средствами связи и коммуникаций. Это следует и из положений рассматриваемого профессионального стандарта, а также демонстрируется в практике кадровой работы в сфере государственной службы. Так, в Государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» предусмотрено повышение эффективности управления кадровым составом государственной службы и обеспечение прав граждан на доступ к государственной службе с использованием современных информационно-телекоммуникационных технологий.

Для достижения указанной цели в программе была поставлена задача создания, развития, внедрения, обеспечения эксплуатации и функционирования федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации». Создание информационной системы предусматривалось в том числе в целях автоматизации кадровой работы в федеральных государственных органах и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, определения унифицированных требований к объему и содержанию сведений о кадровом обеспечении государственных органов, подлежащих хранению, обработке и передаче в электронном виде, сопровождения кадровых процедур в электронном виде, обеспечения электронного межведомственного и внутриведомственного взаимодействия по кадровым вопросам, мониторинга соблюдения законодательства Российской Федерации о гражданской службе, мониторинга соблюдения законодательства Российской Федерации в сфере противодействия коррупции, формирования статистических и аналитических отчетных материалов по кадровым вопросам, внедрения механизмов стратегического планирования на гражданской службе.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации № 256 от 03.03.2017 г. [8] на базе инфраструктуры федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» соответствующий ресурс был создан и в настоящее время дорабатывается (ресурс размещен в информационно-коммуникационной сети «Интернет» (https://gossluzhba.gov.ru)). Постановлением Правительства Российской Федерации № 227 от 05.03.2018 г. [9] уже определены правила предоставления кандидатами документов в электронном виде для участия в конкурсах на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв федерального государственного органа.

Стоит отметить, что внедрение современных кадровых и информационных технологий в кадровую работу на государственной службе осуществляется планово. Применение современных кадровых технологий и использование их результатов в системе государственной службы Российской Федерации подвергалось научному осмыслению, которое, как представляется, также было положено в основу принятия соответствующих решений [10]. Так, Паспорт приоритетного проекта «Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов», утвержденный протоколом заседания проектного комитета № 3 от 24.04.2018 г. [11], описывает внедрение в кадровую работу контрольно-надзорных органов технологий обеспечения кадровым составом, нормирования численности, адаптации, оценки, профессионального развития, материальной и нематериальной мотивации, формирования основ профессиональной культуры и, конечно, информационных технологий. Проектом также предусмотрено создание Стандарта кадрового менеджмента.

Таковы сегодня тренды в кадровом менеджменте в целом, которые не только следует принимать во внимание, но и расценивать как вызовы внешней среды. Думается, что целесообразно повсеместно внедрять практику применения в кадровой работе интернет-порталов (как внутренних (для корпоративных коммуникаций), так и внешних (для открытых коммуникаций)). Это востребовано и начинает применяться в системе образования, на-

пример при проведении конкурсов на замещение должностей [12]. Однако это мало эффективно, если работа с интернет-порталами будет построена исключительно на ручном вводе информации без увязки с корпоративными автоматизированными системами управления. Значимость последних, равно как и создаваемых с их помощью баз данных, в данном случае существенно возрастает.

Принято считать, что в России кадровые службы, занимающиеся наймом и освобождением работников, собирающие и обобщающие информацию о них, стали создаваться на профессиональной основе в органах и на предприятиях в 30-х гг. XX столетия. Скорее всего, это связано с формированием массива нормативных правовых актов в сфере труда как на международном, так и на национальном уровне, образованием полноценной отрасли национального трудового законодательства. Второй по счету в отечественной истории кодифицированный акт, регулирующий отношения в сфере труда, принятый в 1922 г. и действовавший почти полвека, Кодекс законов о труде РСФСР предопределил мероприятия по систематизации трудового законодательства и разработку в дальнейшем значительного количества подзаконных актов. По большому счету именно в этот период и происходило формирование кадровых служб в высшей школе, изначально решавших самые разные задачи, фактически одновременно с учетом личного состава, объективно приоритетным направлением работы, управлявших делами вузов.

Сегодня кадровой службе[1] Уральского государственного юридического университета (далее – УрГЮУ, вуз) порядка 80 лет. В качестве самостоятельной структуры кадровая служба УрГЮУ начала работать только в конце 40-х гг. XX в. Вплоть до 90-х гг. кадровое делопроизводство в вузе было построено преимущественно на ручном способе оформления документов. Для учета личного состава, помимо личных карточек, составлялись списки, именуемые штатными формулярами, формулярными списками. Впоследствии наряду со списками в работе с личным составом использовались так называемые «Алфавитки» или «Алфавитные книги», которые прекратили вести только после полноценной автоматизации соответствующих кадровых операций. А вот проблема автоматизации кадровой работы стала обсуждаться только вначале 2000-х гг.

С периодом, начиная с 2004 г., связывается модернизация как внутренней структуры кадровой службы вуза, так и содержания ее деятельности, что определило вектор качественно иного развития кадровой работы. Впервые в 2005 г. кадровая служба вуза была наделена функциями управленческого характера (подбор персонала, оценка профессиональных и личностных качеств работников, анализ текучести кадров и выработка мер по управлению текучестью кадров, участие в повышении квалификации работников, работа с банком данных о претендентах на трудоустройство в вуз). В это время одной из приоритетных задач кадровой службы была определена задача внедрения и совершенствования автоматизированного учета персонала, а также повышение роли современных средств и технологий работы с персоналом, в том числе информационных средств и технологий. Закрепленные за кадровой службой направления работы, их фактическая реализация, основанная на определенных традициях, привычных установках, опыт использования информационных технологий в других вузах, а также финансовые возможности предопределили выбор программного обеспечения для управленческого учета.

В 2005 г. вуз приобрел программный продукт «1С: Предприятие 7.7 Конфигурация “Бухгалтерия для бюджетных организаций”». Он позволял работать с данными в их временной динамике, получать сведения по любой позиции на любой момент времени, обеспечивал оперативное извлечение данных с высокой степенью их достоверности. Программный

[1] Для удобства и сохранения логики описания выбрано обобщенное наименование «кадровая служба», а не ныне существующее официальное наименование структурного подразделения «Управление кадров». Аналогичный подход использован и для иных упоминаемых структурных подразделений.

продукт был запущен в эксплуатацию, в ходе которой выяснилось его несовершенство. Для автоматизации кадровой работы с помощью данного продукта требовались его значительная доработка. В декабре 2007 г. он был заменен на «1С: Предприятие 7.7 (сетевая версия). Комплексная поставка + УСН».

С 2005 г. и по настоящее время кадровая служба УрГЮУ в виду отсутствия в службе информатизации вуза ресурсов, в том числе кадровых, самостоятельно обеспечивает администрирование и конфигурирование используемых программных продуктов, что, следует заметить, имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным моментам автономного и самостоятельного администрирования и конфигурирования используемых программных продуктов относятся оперативность и гибкость принятия решений; возможность расставлять приоритеты и самостоятельно планировать автоматизацию, регулировать ее скорость; вовлеченность и глубокое погружение работников, решающих соответствующие задачи, включая кадровых работников-пользователей, в процесс создания алгоритмов и тестирования; повышение качества методологии автоматизации и, следовательно, получаемого результата. Отрицательные моменты связаны с необходимостью наличия программиста в штате кадровой службы и вменения дополнительных обязанностей ее работникам в первую очередь в части постановки задач, затруднениями в создании единой с другими структурными подразделениями информационной среды, что снижает, а порой нивелирует эффект от автоматизации, а также с ростом затрат на поддержку работоспособности программного обеспечения.

Сегодня целями деятельности кадровой службы УрГЮУ являются организационное обеспечение реализации единой кадровой политики на основе системы управления кадровым потенциалом, а также обеспечение оформления и выдачи документов об образовании и (или) о квалификации, работы с личными делами обучающихся. Для достижения указанных целей кадровая служба призвана решать соответствующие задачи в области управления персоналом, кадрового делопроизводства и работы с документами обучающихся. Документооборот кадровой службы составляет более 25 000 документов в год, из которых в среднем от 2500 до 3000 относятся к приказам по личному составу работников, от 1800 до 2500 – к выдаваемым выпускникам документам об образовании и о квалификации, от 500 до 800 – к внешней и от 1000 до 1500 – к внутренней переписке, от 1500 до 2500 – к письменным обращениям работников и обучающихся.

Ежегодно кадровая служба передает на архивное хранение в среднем от 1000 до 1900 единиц хранения. На оперативном хранении в кадровой службе находится более 12 000 личных дел обучающихся и более 1 000 личных дел работников, более 200 отдельных номенклатурных, а также неноменклатурных (так называемых ситуационных) дел. При таком документообороте кадровая служба не только строго соблюдает правила и сроки подготовки документов к архивному хранению, но и демонстрирует лучшую практику организации внутреннего документооборота среди структурных подразделений УрГЮУ.

В 2012 г. кадровая служба УрГЮУ стала одним из инициаторов и организаторов мероприятий по введению в эксплуатацию нового программного обеспечения. Поддержку и деятельное участие проявила экономическая служба. Поводом к принятию совместного решения о замене используемого в кадровой работе программного продукта послужили следующие обстоятельства:

– при выборе программного продукта в 2005 г. не были учтены многие его функциональные возможности, развитие которых в силу возрастающих потребностей стало затратным, а иногда и невозможным в принципе;

– внедрение программного продукта в кадровую работу изначально не носило комплексного и системного характера, автоматизация кадровых процессов была фрагментарной и самое главное не была увязана с нормативными правовыми актами в сфере труда, в результате этого созданная база данных со временем перестала быть управляемой;

– используемый программный продукт длительное время эксплуатировался автономно только кадровой службой, что при возникновении потребности и соответствующих условий стало препятствовать масштабированию его работы на процессы с участием заинтересованных структурных подразделений;

– программный продукт элементарно устарел, в том числе морально, что только усложняло рутинную работу, а не облегчало ее, наметилась тенденция возврата к традиционным формам работы с бумажными носителями информации, а это, в свою очередь, могло привести к увеличению текущих расходов, а не к их оптимизации.

С перспективой на дальнейшую интеграцию с программным обеспечением, которое внедрено в работу других структурных подразделений вуза, для автоматизации работы с персоналом снова был выбран программный продукт из линейки продуктов 1С. Причинами такого выбора стали: использование продуктов 1С иными подразделениями вуза, стоимость приобретения и обслуживания продуктов с учетом масштабов вуза, гибкость продуктов при доработке функциональных возможностей, возможность самостоятельного конфигурирования. В сентябре 2012 г. был приобретен программный продукт «1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения» (версия 8). После большой работы по модернизации продукта он был окончательно интегрирован в рабочую среду только к концу 2016 г., на основании соответствующего акта и приказа официально введен в полную промышленную эксплуатацию с марта 2017 г.

Процесс доработки и внедрения программного продукта затянулся по ряду причин, в том числе в связи с тем, что изначально был выбран вариант его внедрения сторонней организацией. Со сторонней организацией возникли принципиальные разногласия. В большей степени разногласия касались концепции и методологии автоматизации, повышенные требования к качеству работ приводили к росту расходов на оплату услуг специалистов, значительное время тратилось на согласование, саму работу, тестирование, исправление ошибок и т. д. В итоге окончательно ни один разработанный алгоритм не был запущен в работу. После оценки ситуации по истечении более полугода после приобретения продукта наиболее приемлемым для вуза был признан вариант самостоятельного внедрения программного обеспечения силами работников кадровой и экономической служб по разработанному графику. Естественно, вся работа началась практически заново.

Опыт столь длительного внедрения позволил окончательно убедиться в том, что «идеального» программного продукта или продукта, на доработку которого потребуются незначительные усилия, для работы кадровой службы в принципе и кадровой службы вуза в частности пока не существует. Вероятно, такой продукт и не может быть создан, поскольку автоматизировать можно только выстроенный по определенным правилам процесс, а правила и потребности, как известно, у всех разные, равно как и глубина их осознания. Кроме того, принципиально важно учитывать, что разработке программного продукта, который будет максимально удовлетворять все потребности при работе с персоналом, препятствует одновременное его использование как в кадровой работе, так и для расчета заработной платы. Процессы, безусловно, связанные, причем кадровый учет первичен (разработчики, вероятно, придерживаются иного мнения, что видно из наименования продукта), но разнонаправленные, элементарно у них разная скорость концептуальных изменений. Примирить стороны в данном случае могут такие инструменты управления корпоративным информационным пространством, как продукты, способные объединять в одном центре все источники информации, предоставляя при этом возможность обмена данными между разными информационными системами.

В конечном итоге группе из пяти человек (руководитель кадровой службы, руководитель отдела, входящего в структуру кадровой службы, руководитель экономической службы, экономист и инженер-программист, работающий на условиях неполного рабочего време-

ни), как представляется, удалось повысить эффективность кадровой работы в заданных условиях. Более того, думается, что достигнутый результат заложил основу для будущего беспрепятственного внедрения инноваций за счет значительного усовершенствования учета и контроля движения персонала. Внедренное программное обеспечение позволило, в частности, осуществлять управление организационной и штатной структурой вуза, персоналом и фондом оплаты труда, договорами гражданско-правового характера, заключаемыми с физическими лицами. Формирование штатного расписания и управление контингентом работников, а также текущее кадровое делопроизводство, стали осуществляться на качественно ином уровне, полностью исключив ручное оформление основных документов.

Сегодня кадровая служба УрГЮУ управляет в автоматическом режиме не только стандартными кадровыми операциями, но и процессами конкурса и выборов, ведет учет договоров о материальной ответственности, осуществляет регистрацию всей входящей в кадровую службу документации, производит операции формального учета рабочего времени и времени отдыха каждого работника с высокой степенью достоверности. Помимо создания полноценной базы данных, программное обеспечение, используемое кадровой и экономической службами, позволило начать формирование базы электронных образов документов, что обеспечит в дальнейшем безболезненный переход к созданию «Электронного портфолио работника», существенно уменьшит объем хранимой в бумажном виде документации.

Автоматизация предоставила возможность не только повысить производительность труда, снизив временные затраты на рутинные работы, но и открыла перспективы бесконтактного взаимодействия с иными подразделениями вуза в ходе размещения информации на сайте, обмена данными для подготовки электронных пропусков (proximity-карт), а также с каждым работником посредством SMS-информирования.

Подход к внедрению программного обеспечения и его продолжающемуся совершенствованию сегодня принципиально иной, нежели был более 10 лет назад. Объективно большая часть нагрузки приходится на кадровую службу, основной принцип деятельности которой в рассматриваемом направлении – максимальное, насколько это возможно, увеличение скорости работы и оценки результатов операций с персоналом с одновременным непрерывным повышением качества. Однако здесь важно и то, что повышение эффективности кадровой работы напрямую влияет и на экономическую составляющую деятельности вуза, поэтому экономическая служба как один из основных пользователей соответствующей информации – деятельный участник мероприятий по доработке программного обеспечения.

В 2012 г. требования к автоматизации кадровой работы были таковы:

– создать и поддерживать в актуальном состоянии список штатных работников (обеспечить штатную расстановку со стопроцентным соответствием штатному расписанию и осуществлять ее контроль);

– вести учет и управлять плановыми начислениями по персоналу (в первую очередь доплатами и надбавками, которых в системе оплаты труда достаточное количество);

– вести учет не только ключевых событий в рамках трудовых отношений (прием, перевод, увольнение), но и любых иных, пусть даже на первый взгляд незначительных, изменений в заключенных трудовых договорах;

– полностью унифицировать весь объем основной кадровой документации и тем самым ускорить процессы документооборота.

Одновременно с началом работы над программным продуктом появилась идея создать своеобразный конструктор для обеспечения печати основных документов (приказов, трудовых договоров, дополнительных соглашений), где присутствуют постоянная (основные реквизиты любого унифицированного приказа, иного документа) и переменная части (фиксация соответствующих действий (событий) в определенной комбинации данных). Из конструктора достаточно быстро собирается любой вид приказа. Корректировка, даже постоянной

части документа, не приводит к нарушению единообразия в оформлении. При любой корректировке строгое соблюдение единых правил оформления, включая подстрочники, обязательно. Сегодня с использованием программного продукта изготавливается уже порядка 20 основных видов приказов по личному составу работников. В среднесрочной перспективе все формы приказов будут официально закреплены в инструкции по кадровому делопроизводству. Такой подход заставил сразу унифицировать и строго придерживаться определенных правил создания структуры данных и документов в программном обеспечении.

Принцип конструктора оказался незаменим для трудового договора, шаблон которого надо было составить так, чтобы документ было легко разложить на отдельные элементы. Унифицированные типовые формы трудовых договоров впервые были введены в вузе в 2008 г. В 2017 г. их пришлось пересмотреть и утвердить новые, при этом детально проработав типовую форму дополнительного соглашения, которой раньше не было. В условиях, когда кадровая служба имеет дело с уже заключенными трудовыми договорами в разнообразных форматах, задача оказалось непростой, но вполне решаемой. Правда, от указания в дополнительном соглашении части трудового договора (пункта или раздела), которая подлежит изменению, пришлось отказаться полностью.

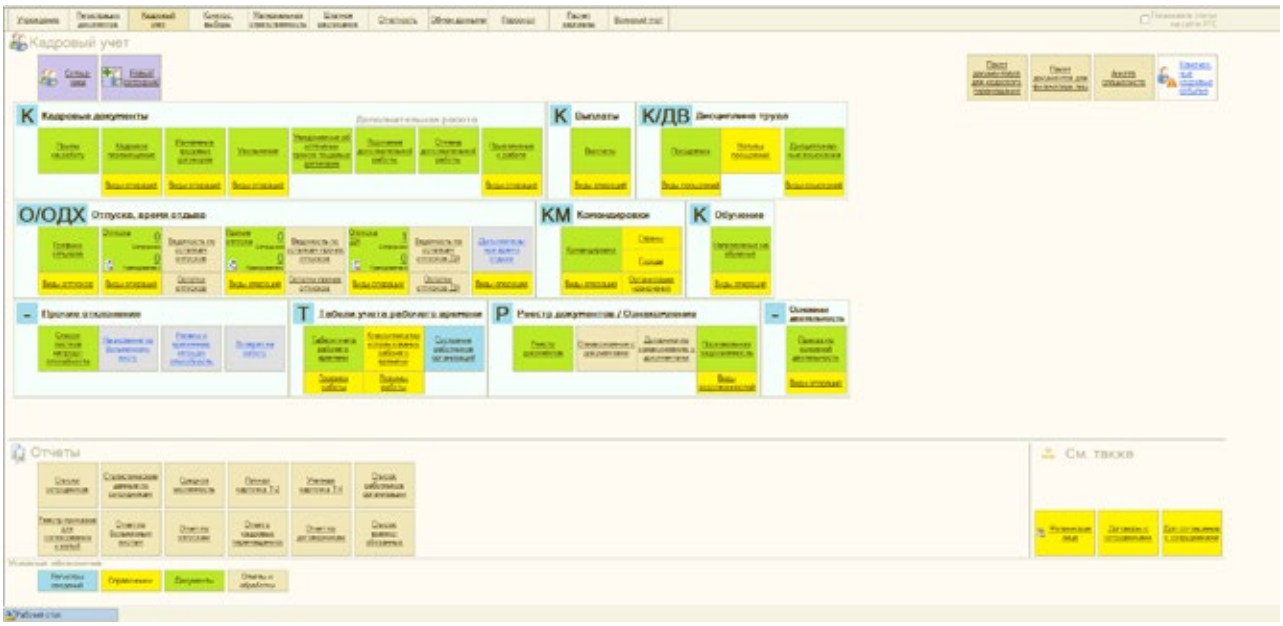


Рис. 1. Рабочий стол вкладки «Кадровый учет»

Одним из первых доработке в программном продукте был подвергнут механизм создания трудового договора и ввода «нового сотрудника» (рис. 2) и документ «Прием на работу» (рис. 3). Документ «Прием на работу» заполняется на основании созданного трудового договора. После осуществления требуемых манипуляций работник кадровой службы печатает трудовой договор и приказ, выписка из приказа (для помещения в личное дело работника) печатается после их подписания.

Аналогичным образом построены и другие документы, за исключением того, что дополнительное соглашение формируется непосредственно в самом документе. Все кадровые перемещения, которые производятся в отношении работника, дифференцируются по видам операций (рис. 4), имеющих соответствующий набор реквизитов. Такой подход минимизирует ошибки пользователей и ускоряет их работу. Виды операций продемонстрированы на рисунке (видны на панели внизу). Для удобства пользователей предусмотрен отбор по видам операций. Каждая операция позволяет подготавливать соответствующие печатные формы. Печать бумажных версий документов возможна и из списка, и из самого документа.

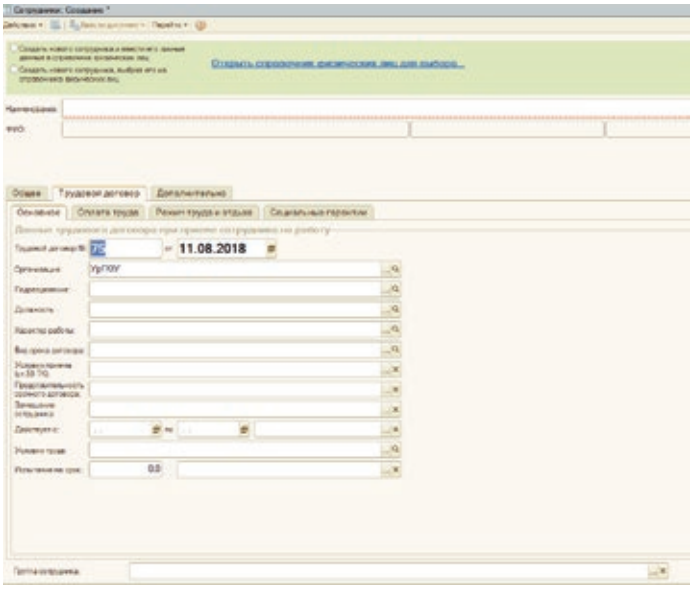


Рис. 2. Механизм создания трудового договора

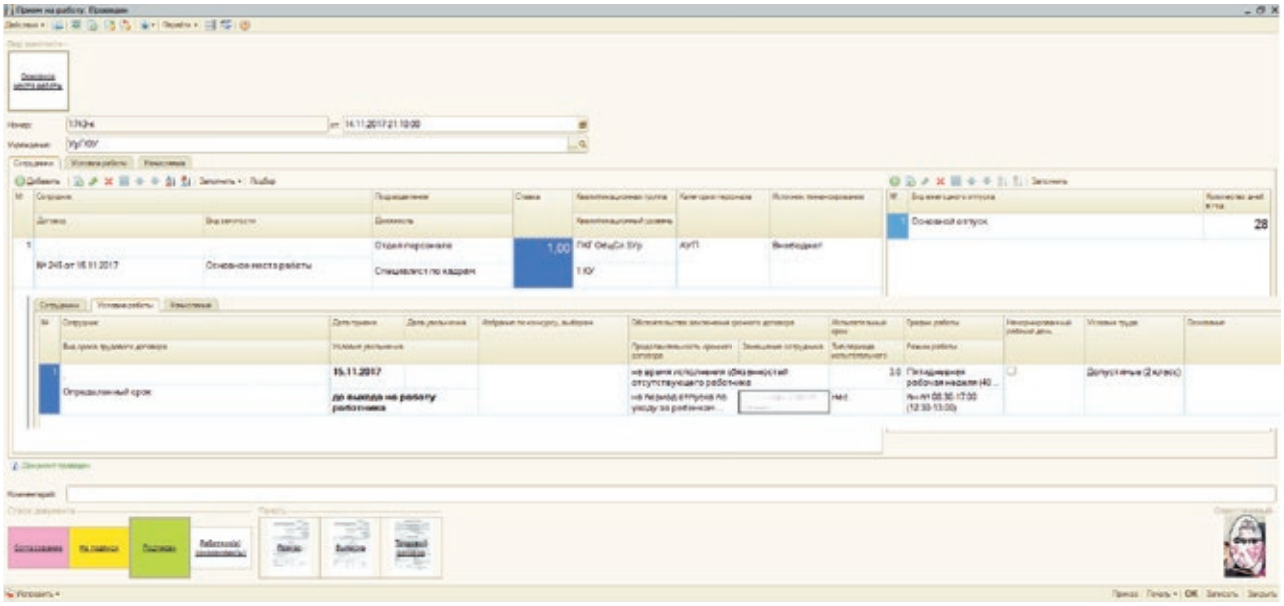


Рис. 3. Форма документа «Прием на работу»

По ряду, в том числе технических, причин все иные изменения трудового договора, которые не виляют на штатную расстановку, вынесены в отдельный документ, в котором постепенно расширяется перечень производимых операций (рис. 5). Основным приоритетом в изменении условий трудового договора стал такой принцип работы, как создание документа по каждому случаю изменений. Разумеется, и здесь производится печать как приказов, выписок из них, так и соответствующих дополнительных соглашений к трудовым договорам. Такой подход позволяет управлять не только движением персонала, но и договорами, заключенными с работниками. В первоочередном порядке разработаны механизмы изменений, которые имеют значение для учета персонала и его движения, а также управления временем отдыха и выплатами. Также решена задача изменений условий труда, которые могут произойти по итогам специальной оценки рабочих мест. Оценить эффективность подхода в полной мере пока не представилось возможным. Думается, что показательной в этом плане станет работа по корректировке

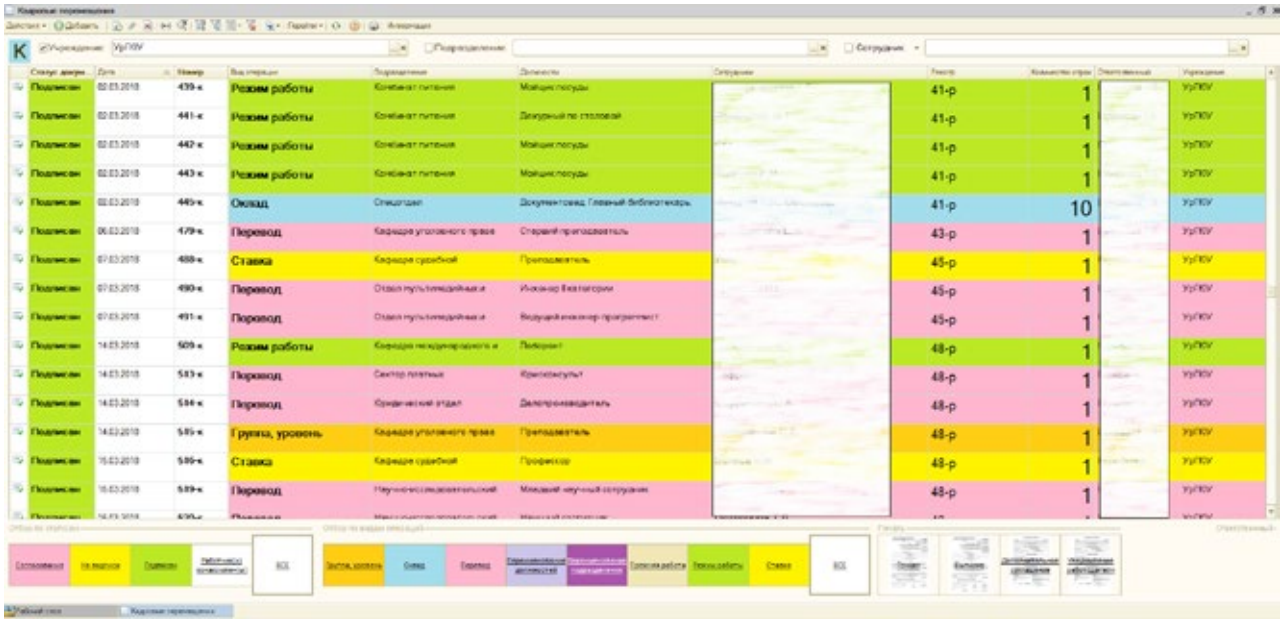


Рис. 4. Форма списка документа «Кадровые перемещения»

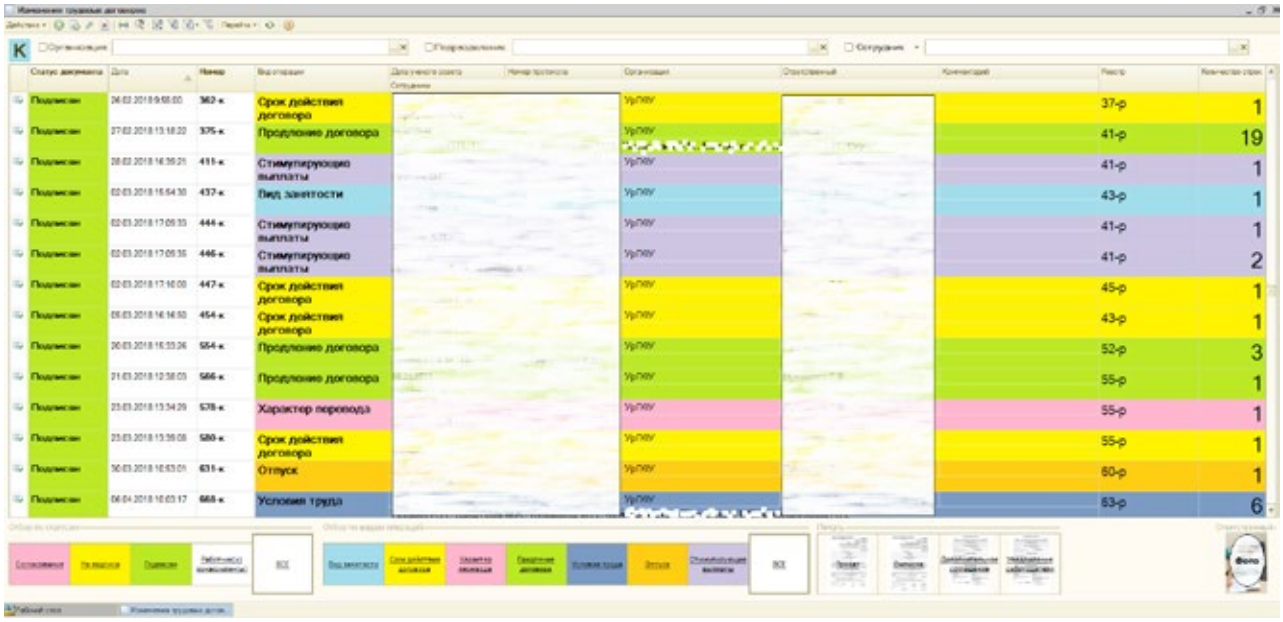


Рис. 5. Форма списка документа «Изменение трудовых договоров»

показателей эффективности деятельности работников (реальное управление механизмом «эффективного контракта»).

С целью усиления контроля штатного расписания, а также обеспечения доступа к актуальной информации о штатной расстановке, которая имеет огромное значение при принятии управленческих решений, была проработана автоматизация процессов поручения работникам дополнительной работы. Под дополнительной работой понимается совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема работы, а также исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. В результате созданы два документа: один обеспечивает поручение работы, другой – ее отмену. Безусловно, сначала следовало решить организационно-правовые вопросы, то есть установить правила. Такие правила были закреплены в соответствующем приказе по основной деятельности.

Оптимизировать пришлось и соответствующий документооборот. Для этого принято решение отказаться от промежуточных документов, которые предшествовали оформлению дополнительного соглашения к трудовому договору и приказа, оставив только один – соглашение о выполнении дополнительной работы (далее – соглашение). После заполнения соответствующего бланка и его согласования в установленном порядке соглашение подлежит регистрации (равно как и иные документы, поступающие в кадровую службу). Только после регистрации, в ходе которой и производится окончательная проверка на предмет возможности и правомерности поручения работнику дополнительной работы, соглашение поступает на подпись уполномоченному представителю работодателя.

Документ «Поручение дополнительной работы» создается на основании зарегистрированного ранее соглашения (рис. 6). Исключение, конечно, составляют случаи, когда поручение дополнительной работы было произведено в «старом» порядке. Этот момент также был учтен, поэтому возможны два варианта оснований отмены работы: дополнительное соглашение и просто соглашение (рис. 7).

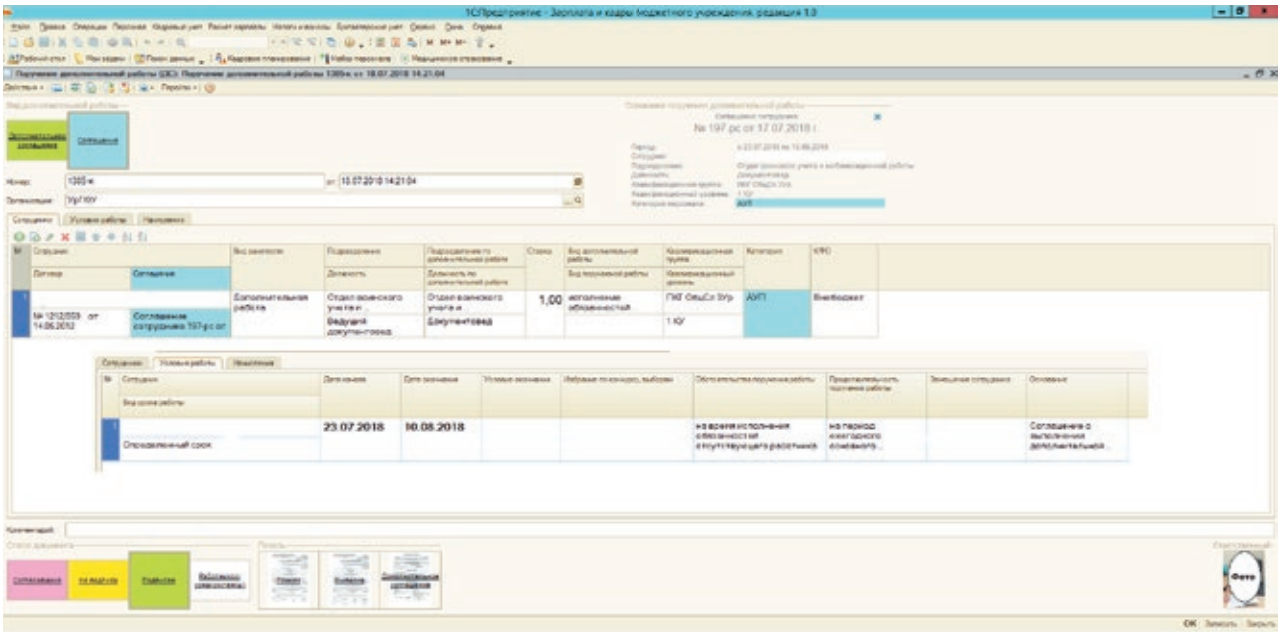


Рис. 6. Форма документа «Поручение дополнительной работы»

Доработке и оптимизации в программном продукте в конечном счете по состоянию на текущее время подверглось многое. В частности, скорректированы следующие моменты:

– создан механизм управления организационной структурой вуза;

– доработан механизм управления штатным расписанием, включая возможность связки штатных единиц с заключенными с физическими лицами договорами гражданско-правового характера и бронирования штатных единиц под конкурс на должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу;

– привлечение к работе, в том числе привлечение к работе тех работников, которым установлен ненормированный рабочий день с фиксацией соответствующих отклонений в табеле учета использования рабочего времени;

– формирование табеля учета использования рабочего времени (кроме доработок в плане содержания и оформления, введены статусы табелей: «на проверке», «проверен», «передан в бухгалтерскую службу»);

– выплаты (надбавки и доплаты) работникам (установление, изменение, отмена), включая механизм расчета надбавки за интенсивность труда педагогическим работникам в зависимости от объема и структуры учебной нагрузки;

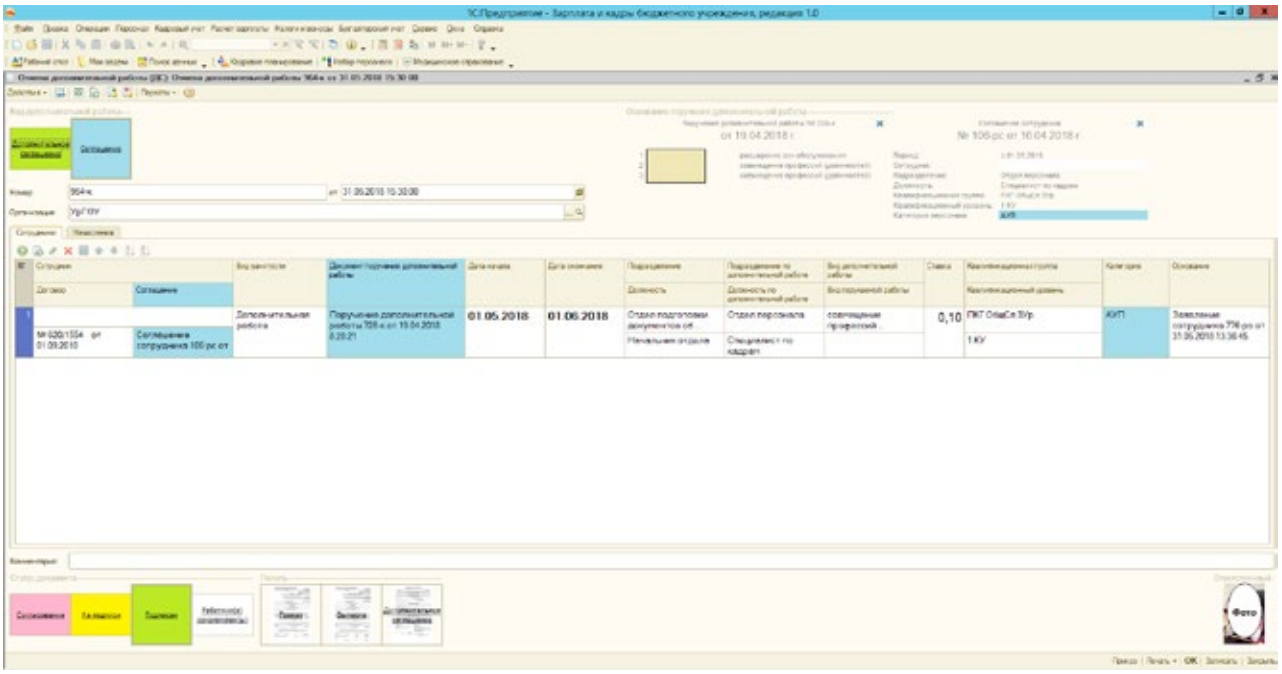


Рис. 7. Форма документа «Отмена дополнительной работы»

– управление корпоративными поощрениями (от регистрации представлений, до отражения соответствующей кадровой операции в карточке физического лица);

– привлечение к дисциплинарной ответственности (в связке с контролем установления выплат);

– направление работников на обучение (с отрывом и без отрыва от работы) и ряд других моментов.

В итоге внедрение программного продукта шло в разрез с графиком (правда, в большинстве случаев по срокам). Внедрение стало по факту более масштабным и в некоторых моментах более глубоким, чем предполагалось изначально. Попутно наводился порядок в делах, выстраивались с нуля или пересматривались многие рабочие процессы.

Самой сложной можно назвать работу по выстраиванию процесса управления отпусками работников. В условиях, когда распространена практика изменения даты начала отпуска, его продолжительности, деления отпуска на части, автоматизация жизненно необходима. В результате доработки программного обеспечения удалось собрать в единую систему следующие моменты: любые изменения по отпуску в трудовом договоре, исчисление периодов работы, дающих право на отпуск, контроль рабочего года и количества неиспользованных дней отпуска и т. д. Это позволило формировать проекты графика отпусков, которые рассылаются для согласования в структурные подразделения, с высокой степенью достоверности данных (рис. 8, 9). Печатная форма проекта графика отпусков демонстрируется на действующем графике отпусков, поэтому столбцы 8 и 12 заполнены (работники определились с датой начала отпуска).

Выбранный кадровой службой подход, при котором ряд первичных документов, инициирующих те или иные кадровые операции, подлежат регистрации в развернутом формате, требует соответствующей квалификации работников, выполняющих эту работу. Особенно явно это проявляется при регистрации заявлений по отпуску (рис. 10), где ошибка имеет определенные последствия. Правда и найти ошибку становится значительно легче.

Действующая в УрГЮУ система оплаты труда предусматривает начисление работникам при предоставлении ежегодного основного оплачиваемого отпуска дополнительных выплат, которые зависят от стажа работы в вузе, наличия дисциплинарных взысканий. Все

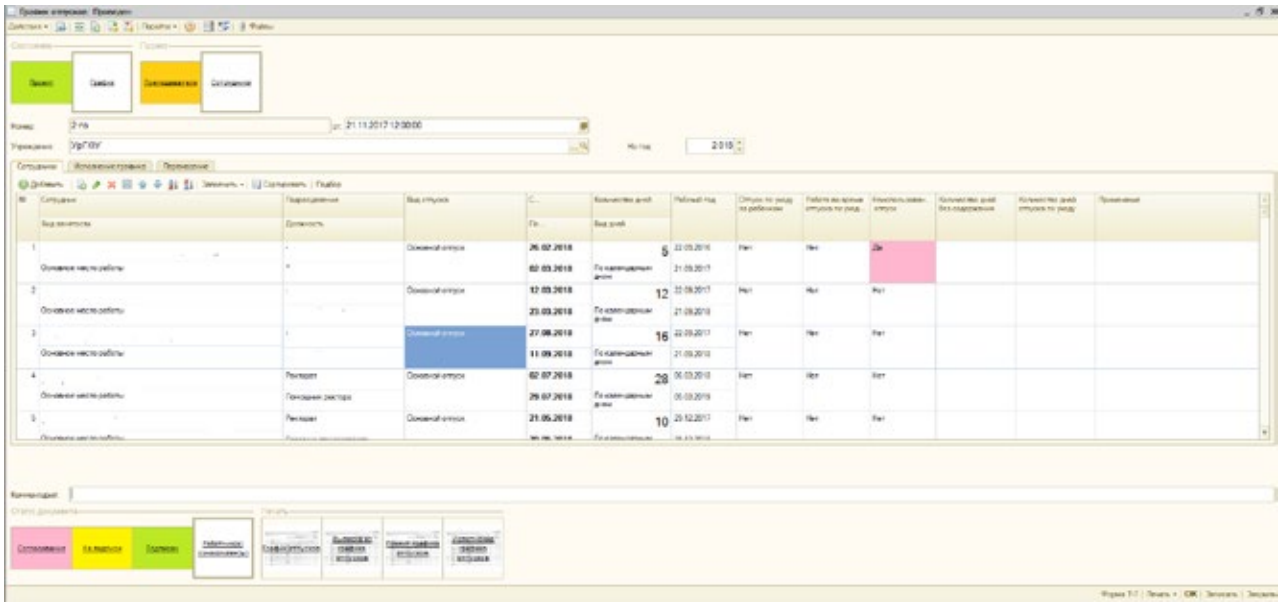


Рис. 8. Форма документа «График отпусков»

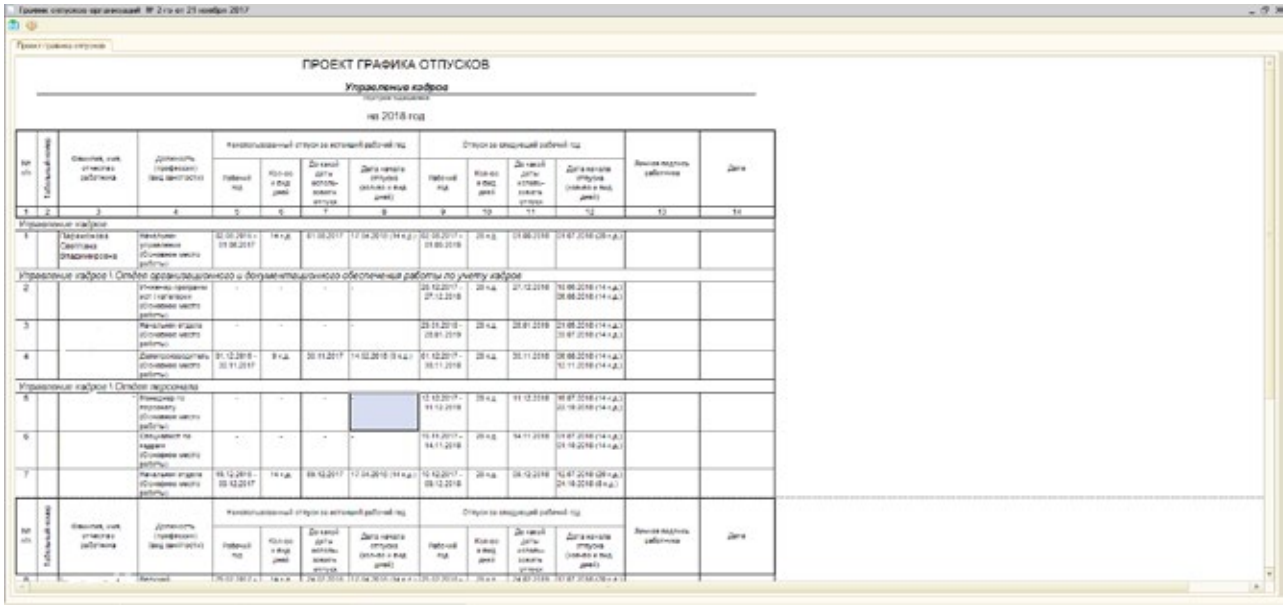


Рис. 9. Печатная форма проекта графика отпусков по структурному подразделению «Управление кадров»

эти моменты также учтены и контролируются как при предоставлении отпуска, так и при его изменении и отмене (рис. 11).

Разработанные в рамках управления отпусками механизмы пока дают сбои, но вместе с тем они уже позволяют контролировать своевременность предоставления работникам отпусков, а также существенно упростили анализ исполнения графика отпусков, повысили качество планирования расходов на выплату отпускных (резерв отпусков) (рис. 12).

Своего рода прорывом в совершенствовании логистики приказов по личному составу работников видится введение механизма присвоения статусов документам, позволяющим оформлять печатные формы приказов. На представленных ранее иллюстрациях интерфейса программного продукта как в форме списка, так и в самом документе можно увидеть четыре вида статусов: «согласование», «на подписи», «подписан» и «работник(и)

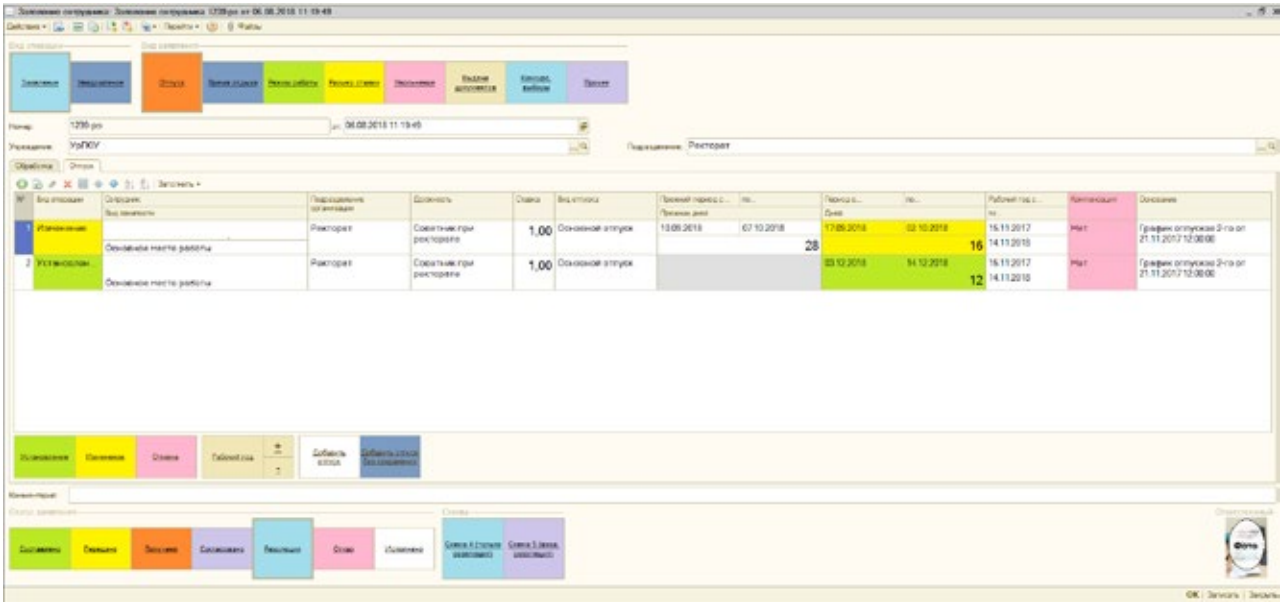


Рис. 10. Форма «Регистрация документов» (операция «Отпуск»)

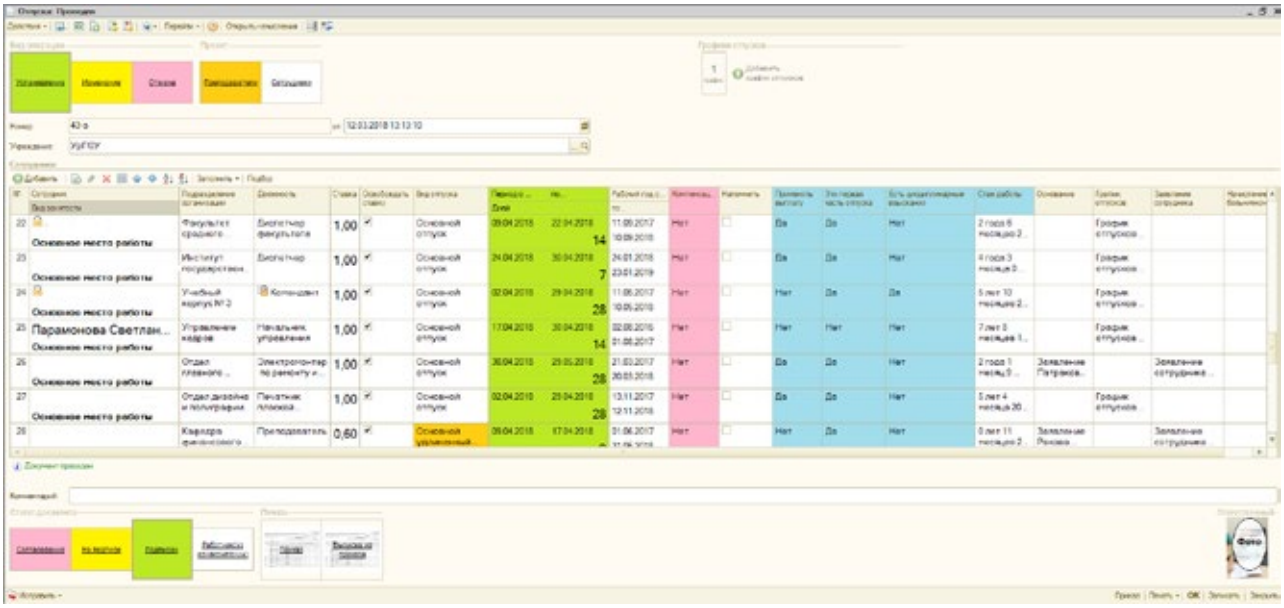


Рис. 11. Форма документа «Отпуска»

ознакомлен(ы)». Статусы информируют пользователя о судьбе бумажной версии приказа, а также позволяют применять различные контроли. Первые три вида статусов меняются централизованно в зависимости от движения приказа, зафиксированного в реестре (рис. 13).

Кадровое делопроизводство отделено от общего делопроизводства, поэтому вся нагрузка по обеспечению согласования и подписания приказов по личному составу работников лежит на кадровой службе. Система электронного документооборота в вузе находится в стадии внедрения, но и после ее интеграции с кадровым программным обеспечением, думается, что применяемый сегодня механизм в какой-то мере останется востребованным. Тем более, что статусы документов полностью исключили ручной контроль ознакомления работников с кадровой документацией и увязаны с автоматическим SMS-информированием работников, которое производится по заданным условиям. Сегодня 96% всех кадровых докумен-

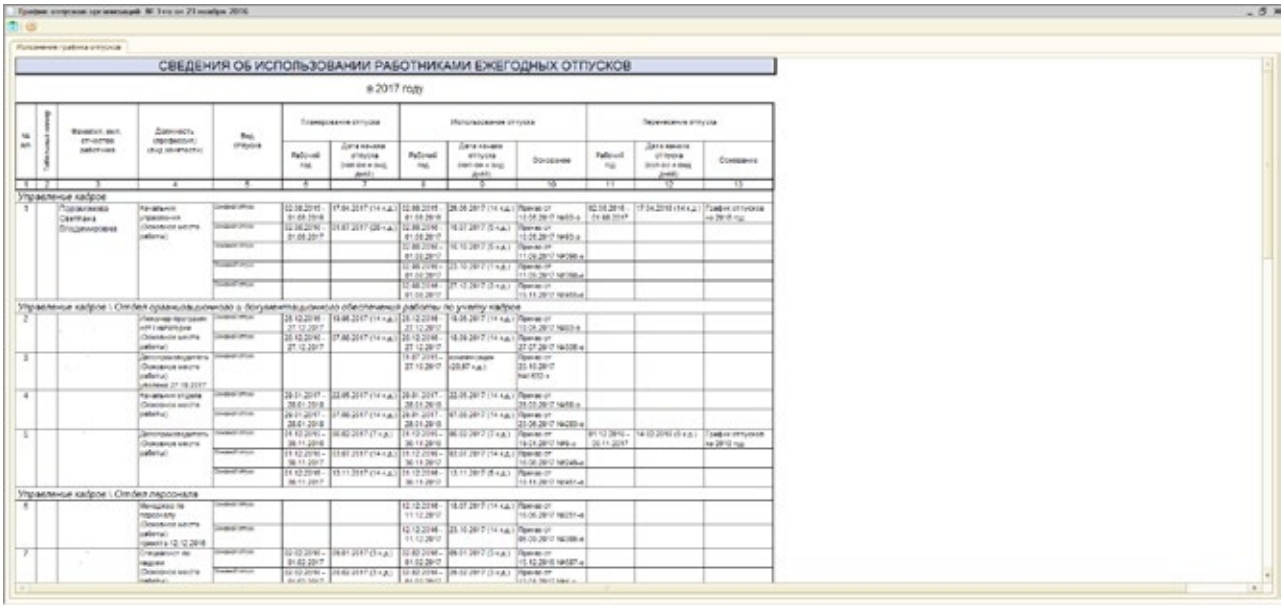


Рис. 12. Печатная форма сведений об использовании работниками отпусков по структурному подразделению «Управление кадров»

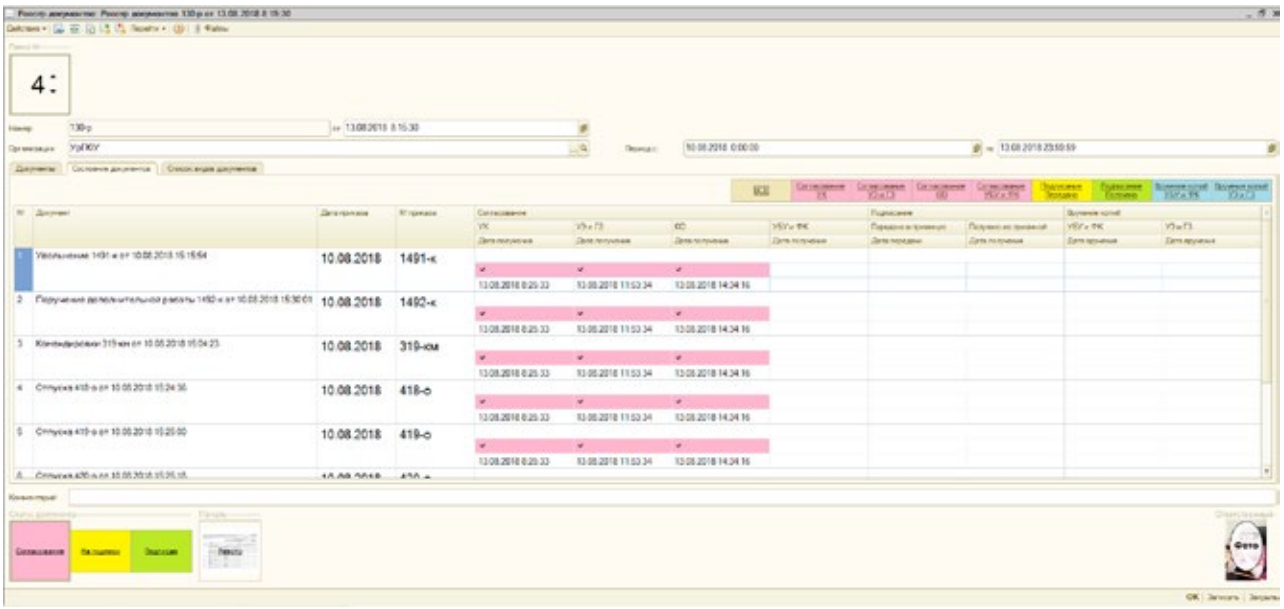


Рис. 13. Форма документа «Реестр документов»

тов (приказов, дополнительных соглашений) предъявляются работникам для ознакомления и подписания, практически в 100% случаев работники своевременно уведомляются о необходимости явки в кадровую службу.

Работу в непосредственном контакте с персоналом ускорил механизм моментального поиска информации по вопросам, которые следует решить с работником (рис. 14) (актуальные документы выделяются цветом). Любой представитель кадровой службы, даже ее руководитель, в случае обращения работника оперативно могут установить, какие документы работнику следует подписать, какие документы принести или обновить. Более того, удалось выделить отдельную рабочую зону для использования ресурса самими работниками при обращении в кадровую службу. Естественно, имеет смысл создать и строго соблюдать определенный порядок размещения документов в их бумажной версии. В перспективе

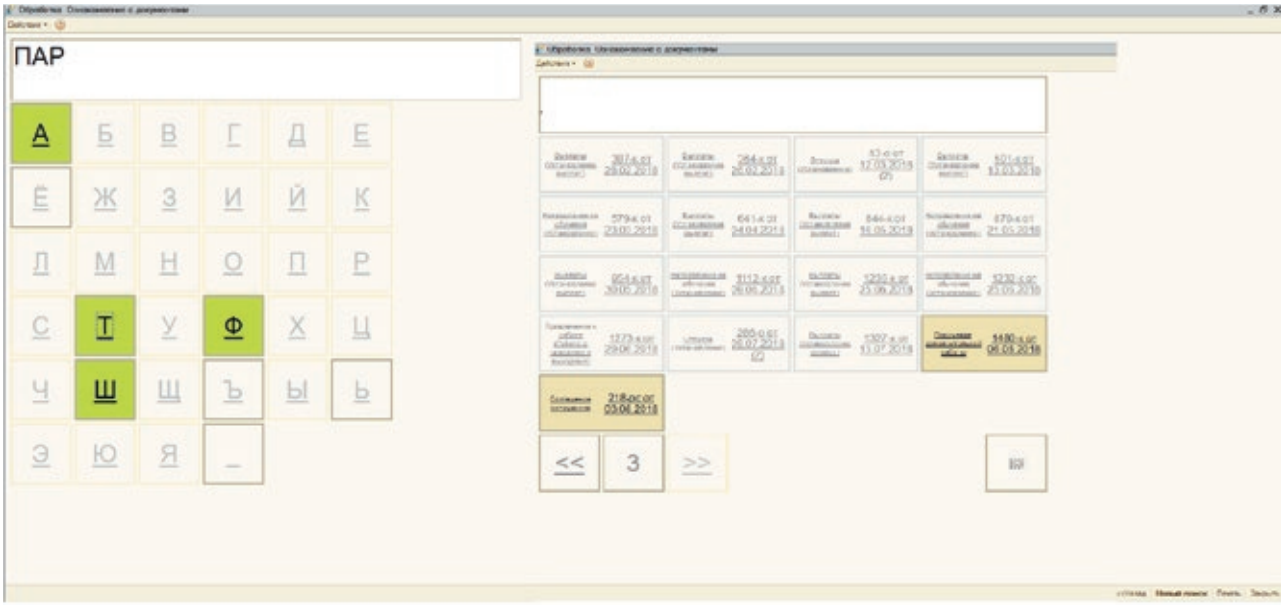


Рис. 14. Форма обработки данных «Ознакомление с документами»

в программном обеспечении появится информация о месте нахождения бумажной версии документа (кабинет, шкаф, полка, индекс дела).

Масштабные усовершенствования программного продукта стали поводом для обсуждения вопроса о государственной регистрации программы для ЭВМ. В настоящее время ведется работа по подготовке к государственной регистрации проработанного с нуля модуля «Конкурс, выборы» (на рис. 1 вкладка с соответствующим наименованием), который является частью программного продукта и образован совокупностью документов соответствующего предназначения. Модуль предназначен для управления процессами конкурса и выборов, предшествующим кадровым операциям по учету работников (прием, перевод, продление срока трудового договора, увольнение), которые относятся к категориям педагогические работники, относящиеся к профессорско-преподавательскому составу; научные работники.

Модуль позволяет осуществлять стандартные для образовательных организаций высшего образования операции, которые образуют этапы процедур конкурса и выборов (работают в виде соответствующих документов, которые воспроизводятся в бумажной версии соответствующих приказов) (рис. 15):

1) объявление об истечении сроков трудовых договоров – документ, обобщающий и хранящий информацию о работниках, у которых истекает срок трудового договора в соответствующему учебном году;

2) объявление конкурса, выборов – документ, обобщающий и хранящий информацию об объявленных конкурсах, выборах;

3) избрание по конкурсу, выборы – документ, обобщающий и хранящий информацию об избрании на соответствующие должности в результате конкурса, выборов;

4) несостоявшийся конкурс, выборы – документ, обобщающий и хранящий информацию о несостоявшихся конкурсах, выборах.

В модуле предусмотрена возможность формирования отчетов: отчет «Объявление конкурса, выборов» и «Результаты избрания по конкурсу, выборам», присутствует отчетная форма для составления списка работников, у которых истекает срок трудового договора (форма была разработана в другом контексте, но здесь также востребована, поэтому выведена и на этот рабочий стол). Информация из модуля отображается в учетной карточке сотрудника (рис. 16).

Рис. 15. Рабочий стол модуля «Конкурс, выборы»

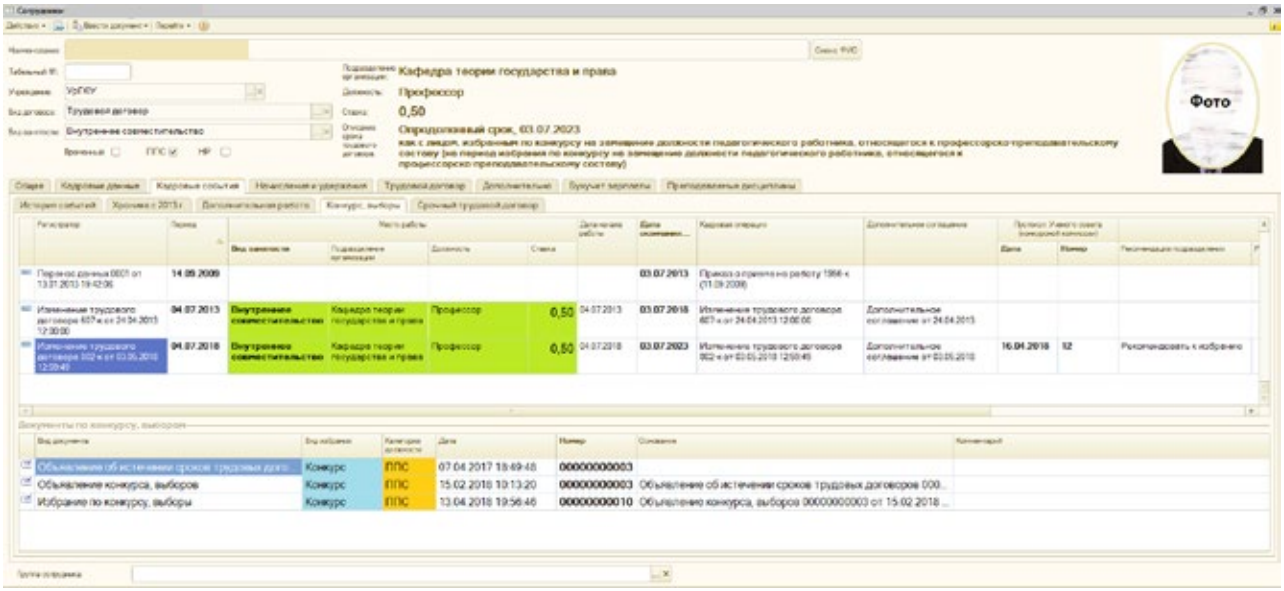


Рис. 16. Карточка сотрудника

Осветить все нюансы работы с используемым программным продуктом не представляется возможным, это и не является самоцелью. Важно подчеркнуть, что затраченные усилия дали результат – повысили эффективность кадровой работы. Постепенно стало меняться отношение работников кадровой службы к программному обеспечению, которое рассматривается как инструмент постоянного совершенствования и оптимизации работы. Хотя, безусловно, над уважительным, бережным и вдумчивым отношением к инструменту еще надо работать. Благодаря расширению функциональных возможностей программного продукта, используемого кадровой службой, была перераспределена работа между ее работниками.

Сегодня все процессы кадрового делопроизводства распределены между двумя специалистами по кадрам (в 2012 г. были распределены между шестью). На каждого специалиста по кадрам приходится порядка 500 человек персонала, до 700 трудовых договоров. Дальнейшая оптимизация приведет к деформации живой коммуникации с персоналом, а ее,

как известно, исключить не получится ни после введения в ближайшем будущем электронных трудовых книжек, ни электронного кадрового делопроизводства. Кроме того, в кадровой службе высвободились ресурсы для развития иных направлений деятельности. В связи с этим вместо одного специалиста по кадрам появилась должность менеджера по персоналу. С 2012 г. штатное обеспечение кадровой работы уменьшилось на две штатные единицы, намечается резерв в количестве одной штатной единицы. Кадровая служба одна из первых отказалась от должностей заместителей начальника управления и начальников отделов, тем самым поработав над показателем «руководящий состав».

Автоматизация кадровой работы заставила по-другому посмотреть на многие ставшие привычными процессы. Так, кроме уже обозначенных моментов, пересмотру подвергся порядок подачи и рассмотрения письменных обращений работников (заявлений и др.). Соответствующий вопрос был урегулирован заново и закреплен приказом. Сегодня все обращения, касающиеся кадрового сопровождения, подаются только в кадровую службу и сначала подлежат всесторонней оценке и регистрации, только после этого обращения поступают на рассмотрение уполномоченному представителю работодателя. С целью ускорения обработки унифицировать пришлось и большую часть обращений работников.

Обобщая достигнутые результаты, следует отметить, что автоматизация повлияла на всю кадровую работу и продолжает способствовать:

– систематизации и выстраиванию по единым стандартам всей работы с персоналом, тем самым повышая ее качество, в том числе за счет исключения типовых ошибок кадровых работников при совершении кадровых операций и подготовке документов;

– увеличению скорости кадрового документооборота и повышению его качества, минимизации, так называемой бумажной волокиты, в первую очередь за счет поиска оптимальных вариантов решения задачи и исключения избыточности в оформлении документов;

– совершенствованию и повышению качества планирования расходов на персонал;

– унификации кадрового делопроизводства;

– организации оптимального хранения кадровых документов, повышению удобства их поиска;

– максимальному использованию и повышению эффективности использования информации о персонале и работе с ним, без зацикливания исключительно на ее накоплении.

Вместе с тем представляется, что достигнутый результат может и должен быть улучшен как минимум за счет автоматизации процессов обеспечения персоналом, его оценки и аттестации, формирования кадрового резерва планирования обучения и др. В этом ракурсе работа одновременно сложна и интересна, поскольку предполагает обработку трудно формализуемых или вообще неформализуемых параметров [13, 14].

В среднесрочной перспективе в части улучшения программного обеспечения надлежит сделать следующее:

– усовершенствовать отчетные формы и их визуализацию, в том числе статистическую отчетность, повысить аналитический потенциал программного обеспечения (пока только основные статистические отчеты формируются с использованием программного продукта, для многих иных отчетный форм пользователю требуется самостоятельно анализировать полученные в унифицированном отчете данные);

– обеспечить максимальное использование функциональных возможностей программного продукта в части рассылки информации в структурные подразделения и непосредственно работникам посредством электронной почты и SMS-информирования (в настоящее время запущен механизм рассылки табелей учета использования рабочего времени на кафедры, работает индивидуальное SMS-информирование работников);

– создать соответствующие условия и приступить к работе по формированию «Электронного портфолио работника»;

– последовательно расширять «Электронную библиотеку», которая начала создаваться за счет помещения в электронное хранилище программного продукта электронных образов документов (в настоящее время «Электронная библиотека» включает в себя порядка 15 видов кадровых документов, среди которых должностные и производственные (по профессии) инструкции, приказы по конкурсу, выборам, графики отпусков и др.);

– попытаться обеспечить обмен данными с программными продуктами, используемыми другими структурными подразделениями (в первую очередь бухгалтерская служба, которая не использует для расчета заработной платы программные продукты 1С, и служба охраны труда).

Весьма затруднительным для преодоления пока видится только одно обстоятельство. Программные продукты достаточно быстро устаревают, заменяются новыми решениями. Новое поколение программных продуктов предоставляет еще большие возможности, чем предыдущее [15]. Так произошло и с программным продуктом «1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения». «1С: Зарплата и кадры государственного учреждения» уже имеет несколько иной потенциал. Глубокая и масштабная локальная доработка препятствует обновлению программного обеспечения. Однако из любой ситуации есть выход, даже самый сложный вопрос имеет свое решение, задача – это решение найти.

Список библиографических ссылок

1. Минтруд Российской Федерации. М., 1998 ; Библиотека и закон. 2007. Вып. 23. 2 (начало); Библиотека и закон. 2008. Вып. 25. 2 (окончание).
2. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://www.pravo.gov.ru (дата опубликования: 22.01.2016).
3. Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2011. № 17 (документ утратил силу).
4. Официальный интернет-портал правовой информации URL: http://www.pravo.gov.ru (дата опубликования: 21.10.2015).
5. Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. № 20. Ст. 2901.
6. Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. № 32. Ст. 5138.
7. Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 18 (часть II). Ст. 2159.
8. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://www.pravo.gov.ru (дата опубликования: 07.03.2017).
9. Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 12. Ст. 1677.
10. Современные кадровые технологии в органах власти : монография / А. М. Беляев, Е. Д. Богатырев, А. И. Галкин и др. ; под общ. ред. С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина. М. : Юстицинформ, 2015. 662 с.
11. Доступен в СПС «Консультант Плюс».
12. URL: http://ученые-исследователи.рф // Приказ Минобрнауки России от «Об утверждении перечня должностей научных работников, подлежащих замещению по конкурсу, и порядка проведения указанного конкурса» № 937 от 02.09.2015 (опубликован на официальном интернет-портале правовой информации. URL: http://www.pravo.gov.ru, 19.10.2015).
13. Информационные технологии в управлении персоналом : электрон. учеб. пособие / сост. Л. В. Сергеева, С. Д. Сыротюк. Тольятти : Изд-во ТГУ, 2014.
14. *Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е.* Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М., 2017.
15. *Булатова Г. А.* Использование информационных технологий в управлении персоналом // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2017. № 2 (8). С. 210–215.

Информация об авторе

Парамонова Светлана Владимировна, начальник управления кадров, paramonovasv@mail.ru

Эффективный контракт в комплексной системе мотивации персонала уральского федерального университета

С. Л. Шкавро

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина»
620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19; 8 (343) 375-41-37
s. l.shkavro@urfu.ru

Ключевые слова: эффективный контракт; система стимулирования труда; автоматизация сбора показателей; академическая активность; инвестиции в человеческий капитал; диверсификация профессиональной деятельности.

Эффективный контракт как возникновение обязательств за результаты и качество труда

Понятие «эффективный контракт» впервые появилось в Бюджетном послании Президента РФ Федеральному собранию от 28.06.2012 года «О бюджетной политике в 2013–2015 годах», где в качестве одной из основных целей бюджетной политики на 2013 год и среднесрочную перспективу было названо обеспечение перехода на «эффективный контракт». Говорилось, что он должен четко определять условия оплаты труда и социальный пакет работника в зависимости от качества и количества выполняемой им работы. Словосочетание «эффективный контракт» было взято в кавычки, что указывало на то, что термин достаточно условен и в принципе отражает лишь саму концепцию закрепления в контракте с работником показателей, которые измеряют его результативность и которые он должен выполнять для того, чтобы получать установленное за это вознаграждение.

Впоследствии «эффективный контракт», действительно, не приобрел юридического статуса, и этот термин остался понятием, отражающим наличие какого-то документа между работодателем и работником, фиксирующего взаимосвязь результатов его труда с уровнем заработной платы.

В Распоряжении Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р для организаций социальной сферы, в том числе и высшего образования, была предложена примерная форма трудового договора, отвечающего критериям эффективного контракта. Это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Объединив в себе должностные инструкции, положения коллективного договора и порядок стимулирования труда, форма эффективного контракта оказалась излишне громоздкой и достаточно затратной, особенно для крупных организаций, имеющих многочисленный персонал, поэтому большинство вузов ею не воспользовались.

Практически в каждом вузе ко времени появления понятия «эффективный контракт» уже существовала система стимулирования труда работников, прежде всего основного персонала, в которой была отражена четкая связь между результатом деятельности работников и его оплатой. Такая система объединяла показатели оценки труда сотрудников, которыми измеряли их инициативность и профессионализм, а также полезность и результативность в решении актуальных задач организации. Эта система и занимала нишу эффективного контракта. Поэтому самым простым способом перехода на эффективный контракт могло быть замещение им существующей системы стимулирования. Можно было просто переложить

показатели этой системы в трудовые договоры и установить в них нормы по выполнению этих показателей. То есть формализовать, юридически оформить отношения работодателя и работника по мотивации результатов его труда.

Многие вузы так и поступили, прикрепив к трудовому договору уже существующие показатели стимулирования и определив их минимальные натуральные значения, которые необходимо достигнуть для выполнения эффективного контракта и получения монетарного вознаграждения.

Несмотря на простоту и формальность такого решения, оно действительно может принести совершенно определенный осязаемый результат. Прежде всего потому, что контракт заменяет вероятностную систему выполнения показателей в существующих программах стимулирования (система давала возможность получить вознаграждение, но не обязывала выполнять показатели) на письменное обязательство работника по достижению определенного набора показателей. Тем самым появляется возможность более точного прогнозирования результатов деятельности вуза и на основе этого более точного определения очередных задач.

Системы стимулирования Уральского федерального университета не предполагали получения от их участников каких-либо обещаний. Им не устанавливались планы по результативности, а только измерялись и оценивались их фактические достижения (или констатировалось их отсутствие).

В балльно-рейтинговой системе стимулирования НПР по окончанию календарного года подводились итоги достижений каждого научно-педагогического работника и тот, кто по сумме баллов достиг установленного минимального их числа, получал в течение года надбавку в сумме, рассчитанной по стоимости одного балла и набранному количеству баллов.

В системе мотивации публикационной активности также не было никакой договоренности с работниками о числе статей, которые должны быть опубликованы в течение года. Раз в квартал из информационных баз QS и Web of Science выгружалась информация об опубликованных статьях сотрудников УрФУ и, в зависимости от импакт-фактора журнала и числа статей, исчислялась разовая выплата каждому автору.

Таким образом, системы мотивации в УрФУ, как и в большинстве других образовательных организаций, были инертными и пострезультативными: они лишь предоставляли работникам перечни актуальных показателей и оценочных критериев и подводили итоги их непрограммируемой активности. То есть организация предлагала работникам различные мотиваторы, а откликнутся ли на них сотрудники, взвесив свои интересы, возможности и адекватность вознаграждения, зависело только от них.

В отличие от такой системы стимулирования концепция оплаты труда через эффективные контракты является активным способом управления персоналом. Такой договор обязывает каждого заключившего его работника доказывать свою результативность, достаточную не только для получения дополнительной оплаты, но и для признания его профессионально пригодным в соответствии с требованиями, определенными вузом. Это уже иная мотивация, связанная в высокой степени с сохранением рабочего места и использующая не только методы убеждения и стимулирования, но и способ принуждения.

Эффективные контракты с топ-менеджерами УрФУ

В УрФУ система эффективных контрактов была введена с 2013 года. Началось ее внедрение с топ-менеджеров вуза – проректоров и директоров институтов.

При введении эффективных контрактов топ-менеджеров рассматривалось два сценария:

«Жесткий» контракт определяет конкретные показатели эффективности работника, а также размер вознаграждения/наказания за степень достижения/недостижения принятых обязательств при периодическом мониторинге их выполнения. Если показатели опреде-

лены верно, а монетарная мотивация исполнителей адекватна, «жесткий» контракт может стать эффективным инструментом для достижения целей университета и активизации работников.

Но такой вариант уместен при поступательном, спокойном развитии вуза. Для университета, поставившего целью постоянное обновление, модернизацию, инновационное развитие, включать в контракты топ-менеджеров конкретные показатели, которые могут очень быстро устаревать, не имеет смысла. Скорее это может затормозить процессы изменений и ускорения, чем способствовать их развитию.

«Мягкий» контракт не содержит определенных показателей, а лишь обязывает топ-менеджеров обеспечивать выполнение задач, закрепляемых за ними в течение года приказами ректора, за что предусматривается возможность стимулирующих выплат. Таких приказов, в зависимости от возникновения новых ориентиров, может выпускаться в течение года неопределенное количество, поэтому постоянно переписывать под них «жесткие» эффективные контракты нецелесообразно. Стоимость каждого показателя для исполнителя не определена – обычно новые задачи нацелены на общий коллективный результат: повышение качества образования, включая научную и инновационную составляющие, и продвижение вуза в рейтингах, которые и отражают уровень вузовского менеджмента. Перемещение вуза на более высокий уровень в международных рейтингах и ежегодная оценка деятельности университета и его команды международным советом Программы «5–100–2020» являются коллективным годовым результатом работы топ-менеджеров и общий фонд премирования распределяется по вкладу каждого из них в зависимости от числа и сложности порученных ему задач.

Такая форма контракта, как «мягкий», вполне оправдана для топ-менеджеров, несущих ответственность за эффективность и результативность работы вуза. Устанавливать для них определенные показатели и их цену в договоре представляется нецелесообразным, так как динамичность деятельности развивающегося вуза очень часто требует перемены тактики и корректировки приоритетов в течение короткого времени, что приводит и к изменению критериев оценки деятельности ректората и директоров институтов. Определять предварительный размер вознаграждения за результат при решении нестандартной, оригинальной, уникальной задачи также представляется нереальным.

Для топ-менеджеров Уральского федерального университета, участвующего в Программах развития, в том числе в программе повышения конкурентоспособности «5–100–2020», статичный вариант эффективного контракта не вписывался в концепцию ускоренного динамичного развития вуза, поэтому для проректоров и директоров институтов УрФУ был выбран вариант «мягкого» контракта.

Этот договор по сути является открытым, потому что не ограничивает оценку деятельности работников верхнего звена конкретным перечнем показателей. В то же время, кроме прорывных задач, поставленных в Дорожных картах развития вуза, в приказах ректора фиксируются показатели «обязательной программы» в виде декомпозированных критериев, по которым Минобрнауки РФ определяет эффективность работы вузов (Приказ Минобрнауки России от 23.01.2018 года № 41). Ответственность за реализацию конкретных ключевых стратегических показателей, определенных учредителем вуза, делится по направлениям, курируемым проректорами, а часть из них распределяется по директорам институтов.

При доведении проректорами и директорами этих показателей до уровня конкретных исполнителей они становятся более жесткими, четкими, определенными и предсказуемыми. Поэтому в эффективных контрактах на уровне руководителей служб, а затем и специалистов появление конкретных индивидуальных показателей вполне оправдано.

С учетом того, что квалиметрия образовательной и научной работы и технология измерения результатов в этих сферах деятельности наиболее отработаны, эффективные контрак-

ты с работниками основного персонала вуза – профессорско-преподавательским составом и научными работниками – могут быть еще более подробными.

Именно поэтому, а также с учетом того, что основной персонал, являясь главным носителем результатов вуза, оказывает решающее воздействие на достижение ключевых, стратегических результатов, массовое внедрение эффективных контрактов в Уральском федеральном университете началось с научно-педагогических работников (НПР).

Мотивация научно-педагогического персонала в доконтрактный период

На момент перехода в 2015 году на эффективные контракты с основным персоналом, в УрФУ существовало две достаточно хорошо зарекомендовавших себя системы стимулирования научно-педагогических кадров – балльно-рейтинговая система стимулирования НПР и система мотивации публикаций в зарубежных научных изданиях.

Эти мотивационные системы позволяли измерять, оценивать и достойно оплачивать академическую активность работников и управлять как научно-педагогическим персоналом, так и результатами его труда.

Наиболее многочисленной и популярной была балльно-рейтинговая система стимулирования НПР. В ней участвовало около 90 % преподавателей и более 70 % научных работников университета. Система существовала в УрФУ в течение 15 лет и долгое время являлась единственным мотивационным инструментом, побуждающим научно-педагогических работников проявлять академическую активность. Число участников балльно-рейтинговой системы, заработавших надбавки, ежегодно росло. За пять лет число НПР, получающих стимулирующие надбавки, увеличилось на 25,4 % (рис. 1). При этом количество набранных баллов (то есть объем достижений, учитываемых в этой системе) выросло на 53,9 % (рис. 2), что показывает значительный рост результативности участников.

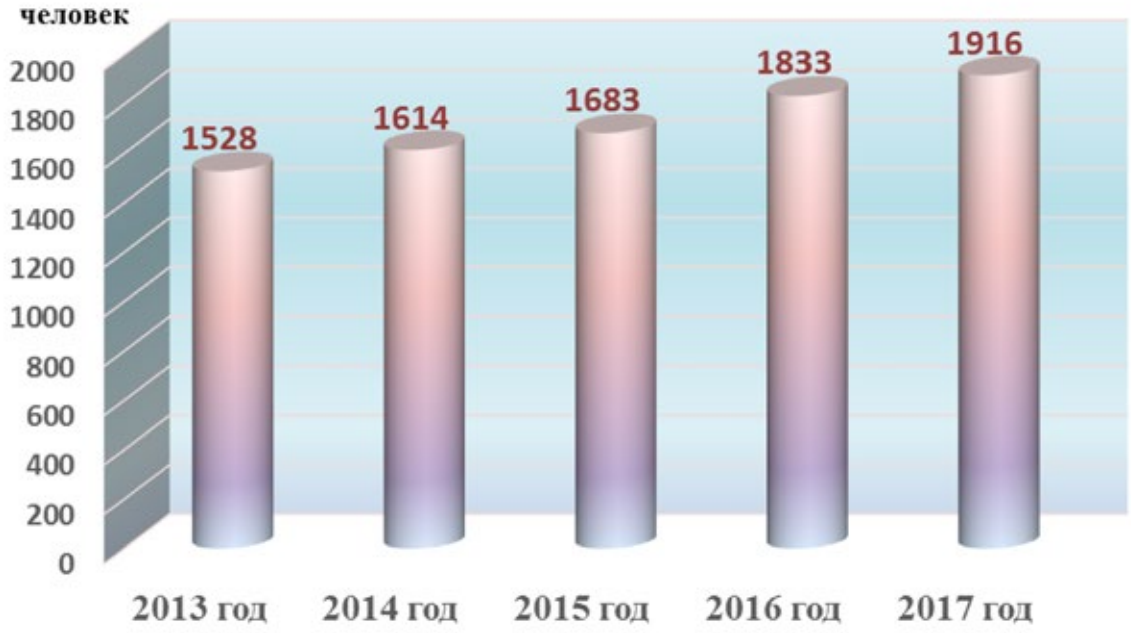


Рис. 1. Изменение числа участников балльно-рейтинговой системы стимулирования, получавших надбавки

Балльно-рейтинговая система включала 39 показателей, распределенных по четырем разделам:

– образовательная деятельность;
– научно-исследовательская работа;
– интернационализация;
– прочая деятельность.

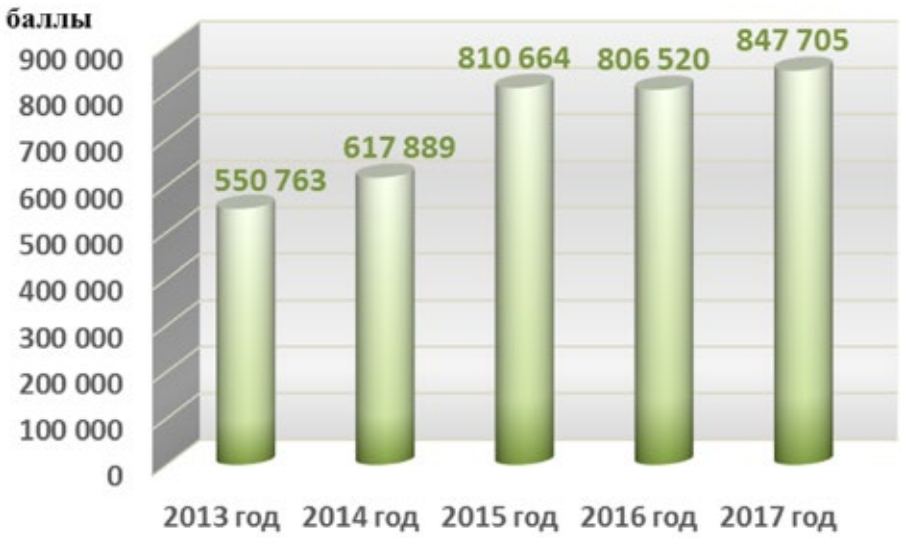


Рис. 2. Динамика числа баллов, набранных участниками балльно-рейтинговой системы

Система была основана на использовании и постоянной корректировке критериев, по которым оцениваются результаты работы научно-педагогических работников. Она нацелена на поддержание академической активности преподавателей и научных работников и стабильное развитие в вузе образовательного, исследовательского и инновационного процессов.

Балльно-рейтинговая система стимулирования ежегодно частично обновлялась с целью ее актуализации в зависимости от изменения приоритетных задач университета, определенных на финансовый год. Обновление могло осуществляться несколькими путями:

– вводились новые показатели;

– изменялись редакции действующих показателей;

– изменялась балльная стоимость показателей;

– вводились или отменялись предельные размеры принимаемых к учету баллов по показателям;

– исключались показатели, по которым в масштабе вуза желаемые результаты уже были достигнуты.

Система стимулирования НПР давала возможность основному персоналу вуза реализовывать свой потенциал в разных направлениях деятельности и увеличить свой доход, в то время как вуз с помощью этой системы добивался поставленных задач и продвижения в намеченном стратегическими программами развитии.

Участие в ней было добровольным и у некоторых НПР отсутствовали результаты академической деятельности, измеряемых этой системой. В итоге в балльно-рейтинговой системе стимулирования участвовали не все работники научно-педагогического персонала и многие из них продолжали осуществлять только традиционные функции по обучению, не занимаясь наукой или не фиксируя публично научные результаты.

Параллельно с балльно-рейтинговой системой мотивации НПР в УрФУ в 2011 году появилась система стимулирования публикаций в зарубежных научных изданиях. Этот относительно новый мотивационный инструмент стимулирования создавался с целью получения быстрого и ощутимого результата в решении назревшей остроактуальной и долгосрочной задачи – расширение присутствия вуза в международном научном сообществе.

Эта система стимулирования оказалась очень эффективной и позволила за время ее существования в 2,8 раз увеличить число авторов и в 5,2 раза – количество публикаций в иностранных научных изданиях (рис. 3). При этом число статей, приходящихся в среднем на одного автора, выросло с 0,99 до 1,85.

Рис. 3. Рост числа авторов и статей в зарубежных изданиях в 2011–2017 годах

Научные работники и многие преподаватели писали статьи и до появления этой системы стимулирования. Самодетерминированные, высоко квалифицированные научно-педагогические работники считали своим профессиональным долгом оформлять результаты исследований в виде научных статей. Но с введением монетарной мотивации таких публикаций этим стало заниматься значительно большее число научно-педагогических работников.

Для этого, помимо финансового стимулирования, были созданы благоприятные условия. Во многом это стало возможно благодаря участию УрФУ в программах развития. Появились широкие возможности коммуникаций и совместной работы с российскими и иностранными коллегами, выросла узнаваемость университета в международной академической среде:

– к работе в вузе начали привлекаться научно-педагогические работники ведущих вузов страны и зарубежья;

– преподаватели и научные сотрудники УрФУ стали работать и стажироваться в ведущих вузах мира;

– многие НПР прошли в ведущих вузах повышение квалификации;

– все больше работников университета стало участвовать в международных научных конференциях, проводимых как самим вузом, так и ведущими университетами России и различных стран мира.

Кроме того, в помощь работникам, занимающимся научными исследованиями, в УрФУ проводились занятия и консультации, на которых сотрудников знакомили с технологиями эффективного поиска и выбора научных журналов, оформления заявок на публикации; правилами структурирования статей и работы с рецензентами; общими вопросами коммуницирования с научными изданиями. Помимо этого, авторам оказывалась помощь по переводу статей на иностранные языки, а также были выделены специальные работники, которые помогали авторам осуществлять весь комплекс действий, обеспечивающих цикл работ от нахождения приемлемых научных изданий до опубликования статьи.

Система мотивации публикационной активности также динамична, как и система стимулирования НПР. Она постоянно корректируется и обновляется. Учитывая стратегические задачи, требующие повышения качества публикаций, с каждым годом ужесточаются

требования к уровню изданий, в которых печатаются авторы, и пересматриваются условия и критерии оценки их «стоимости».

В начале внедрения этой мотивационной системы основной задачей было привлечение в нее как можно большего числа участников и получения в результате как можно большего числа публикаций. Поэтому в стартовый период цена статей в изданиях с низким, в том числе нулевым, импакт-фактором была искусственно завышена, так как именно с публикаций в таких журналах чаще всего входили в систему новые участники.

С каждым годом корректировки все больше направлены на усиление дифференциации стоимости статей в зависимости от уровня импакт-фактора издания путем снижения цены публикаций в менее цитируемых журналах и повышению цены статей в наиболее важных научных изданиях. Таким образом осуществляется приоритетная поддержка наиболее эффективных в ракурсе повышения узнаваемости УрФУ в международном научном сообществе публикаций.

Балльно-рейтинговая система стимулирования НПР и система мотивации публикационной активности в совокупности давали хороший нарастающий эффект и позволяли вузу систематически подниматься в международных рейтингах университетов.

Но, безусловно, были в этих системах и слабые стороны. Самым существенным недостатком балльно-рейтинговой системы являлось то, что сбором и учетом информации о своих достижениях занимались сами ее участники. Они должны были отслеживать и систематизировать свои показатели и сообщать о них в подразделение, ответственное за формирование документа на выплату стимулирующих надбавок. Эта информация не всегда могла быть достоверной, но проверить ее досконально было проблематично. Кроме того, многие научно-педагогические работники в меру своих возможностей не могли предоставить полную информацию о своих успехах.

Автоматизация сбора, обработки, учета и оценки достижений НПР

При подготовке к внедрению системы эффективного контракта в 2015 году в вузе была создана централизованная автоматизированная система сбора, размещения, хранения и учета показателей образовательной и научной деятельности. Для ее функционирования и обеспечения информацией прежде всего были определены центры ответственности, которые должны заниматься накоплением, верификацией, импортированием и загрузкой в общую базу информации, подтверждающей выполнение научно-педагогическими работниками УрФУ показателей системы стимулирования и эффективного контракта.

Центры ответственности не создавались специально. Центрами ответственности назначались подразделения, которые владели информацией о достижениях сотрудников УрФУ в определенных направлениях и по сформулированным показателям могли как представить информацию, так и проверить данные, предоставляемыми работниками в случаях спорных ситуаций.

В результате внедрения автоматизированной системы преподаватели и научные работники были полностью освобождены от необходимости вести учет своих достижений и доказывать их существование, так как вся информация по академической активности всех работников вуза собиралась в одной информационной базе. Данные импортировались туда из информационных систем научного и учебного блоков, а также из центров ответственности.

Для сбора и локализации данных по показателям эффективного контракта и балльно-рейтинговой системы стимулирования использовались практически все информационные базы и системы, которыми вуз владеет или к которым имеет доступ: информационно-аналитическая система научной информации «Pure» (Publication and Research), информационная система учебного блока «Uni», электронный научный архив УрФУ, сервис технической поддержки, база «1С: Зарплата и кадры», базы данных Web of Science, Scopus, РИНЦ, eLIBRARY.

Вся имеющаяся в них информация сортировалась по работникам университета по перечням показателей, сформированным для оценки результатов труда научно-педагогического персонала.

Таким образом, в УрФУ был практически создан банк достижений научно-педагогических работников университета, в котором около 3,5 тысяч «вкладчиков». Для отслеживания показателей всем «вкладчикам» были открыты личные кабинеты, где отражаются все достижения работника, учитываемые в балльно-рейтинговой системе стимулирования и системе эффективного контракта.

Кроме подтверждения факта учета показателя, работник видит в личном кабинете число и формулу расчета баллов, начисленных ему за каждый выполненный показатель. Доступ в личный кабинет открыт постоянно, что дает возможность сотрудникам непрерывно отслеживать накопление показателей и баллов и управлять своей академической активностью в целях выполнения эффективных контрактов и показателей «рейтинга», а также получения наибольшей материальной выходы. Работник, видя накопленные баллы и их структуру, понимает, показателей какого блока и в каком объеме еще недостаточно для выполнения эффективного контракта и имеет возможность скорректировать свою творческую деятельность в нужном направлении.

У «вкладчиков» также есть возможность исправлять отраженные в автоматизированной системе учета показатели. Владельцы личных кабинетов могут проверять и уточнять размещенную в них информацию, коммуницируя с центрами ответственности. Но не все участники систем мотивации пользуются личными кабинетами: около 20% научно-педагогических работников не заходят в этот ресурс, полностью доверяя системе и экономя свое время. В основном это сотрудники, которые настолько уверены в своих результатах, что не сомневаются в том, что их достижений, даже при каких-то погрешностях системы, достаточно для выполнения эффективного контракта и набора высоких баллов в системе стимулирования НПР.

Важным результатом автоматизации системы сбора, обработки, учета и оценки академической активности НПР УрФУ стало то, что она позволила измерить профессиональные качества абсолютно всех научно-педагогических работников и выстроить реальный достоверный рейтинг академической активности преподавателей и научных работников вуза.

Создание такой технологии обслуживания системы стимулирования было особенно важно при внедрении эффективного контракта научно-педагогических работников, так как теперь предстояло не просто оценить осуществленную ими работу, а еще и определить степень выполнения работником принятых в эффективном контракте обязательств, в том числе и вынести решение о том, справился ли работник с теми задачами, которые на себя принял. От этой оценки зависел практически вердикт о профессиональном соответствии научно-педагогического работника тем высоким критериям, которые предъявляются к должностям НПР в вузе, имеющем статус федерального университета, являющимся ведущим вузом страны и реализующим программу повышения конкурентоспособности. Поэтому система учета должна была гарантировать точность измерения достижений работника в целях определения выполнения эффективного контракта, что стало возможным только при ее автоматизации.

Концепция эффективного контракта «researcher»

Внедрение эффективного контракта НПР осуществлялось в УрФУ в два этапа. Причем каждому этапу соответствовал свой тип контракта. Для этого в вузе было разработано два варианта эффективных контрактов: учебно-научный – «researcher» и учебный – «teacher».

Учебный контракт «teacher» содержит все блоки показателей эффективности деятельности НПР, предусмотренные балльно-рейтинговой системой стимулирования труда НПР. Так

как это, по сути дела, формализация рейтинговой системы в рамки эффективного договора, то результат введения такого контракта был предсказуем: было понятно, что он не сможет стать стимулом к значительному продвижению и не приведет к заметному повышению академической активности НПР, хотя принятие обязательств по выполнению показателей вместо свободного, не обремененного обещаниями их набора, должно мобилизовать исполнителей контракта и повысить ответственность за результаты труда.

Вывод о незначительных изменениях, которые принесет переформатирование балльно-рейтинговой системы стимулирования в эффективный контракт, был сделан на основании статистики, показывающей, что уже до заключения эффективных контрактов 95 % научно-педагогического персонала проходят пороговые значения по выполнению показателей системы стимулирования НПР, которые должны были лечь в основу показателей эффективного контракта «teacher». Поэтому документальное оформление существующей балльно-рейтинговой системы стимулирования в виде эффективных контрактов как менее эффективное, но очень трудоемкое было запланировано на второй этап.

На первом этапе был запущен учебно-научный эффективный контракт «researcher». Он рассчитан прежде всего на активных, результативных работников, имеющих потенциал и могущих показать прогрессирующий эффект, в частности на преподавателей, успешно занимающихся научно-исследовательской работой, то есть на тех, кто может дать быстрый и ощутимый для вуза результат.

В эффективном контракте «researcher» два блока показателей: критерии эффективности образовательной деятельности и результативности научно-исследовательской работы. Показатели не повторяют критерии оценки балльно-рейтинговой системы и системы мотивации публикационной активности. Образовательный блок показателей эффективного контракта «researcher» содержит пять показателей, научный блок – шесть показателей.

Четыре из шести показателей научного блока измеряют публикационную активность научно-педагогических работников УрФУ в изданиях разных уровней – от перечня ВАКа до базы данных Web of Science с учетом соавторства с иностранными авторами. Но, в отличие от существующей в вузе системы мотивации публикаций в зарубежных научных изданиях, в показателях эффективного контракта учитывается лишь сам факт издания статьи в индексируемом журнале, учитываемом в разных информационных базах, без измерения стоимости публикации в зависимости от импакт-фактора журнала.

Для эквивалентного измерения и оценки результата выполнения эффективного контракта по показателям образовательной (рис. 4) и научной (рис. 5) деятельности каждый показатель оцифрован в баллах. При этом балльная оценка показателей учебного блока дороже достижений научного пакета критериев.

Впоследствии это преимущество уравновесилось тем, что научные работники получили возможность набирать требуемые для выполнения контракта баллы исключительно наиболее приемлемой для них научно-исследовательской деятельностью, в отличие от преподавателей, для которых учебная работа обязательно должна сопровождаться научными исследованиями.

Все представленные на рис. 4, 5 показатели внесены в эффективный контракт «researcher», формализованный в виде дополнительного соглашения к трудовому договору. В соответствии с этим соглашением работник обязан «обеспечивать достижение показателей эффективности, предусмотренные для него настоящим трудовым договором». В свою очередь работодатель обязуется «за достижение показателей эффективности деятельности работника в соответствии с приложением к дополнительному соглашению устанавливать работнику стимулирующие выплаты, размер которых определяется в соответствии с настоящим соглашением и локальными нормативными актами». Основным локальным актом, регламентирующим правила заключения эффективного контракта, сбора, учета и оценки выполнения

Перечень показателей эффективного контракта «researcher» по образовательной деятельности

№ п/п	Наименование показателя эффективного контракта	Периодичность оценки	Размер и/или способ определения выплаты
1	**Прохождение студентами независимого контроля качества знаний**	По итогам сессии	**0,7 балла** за каждого студента, имеющего оценку в диапазоне 40-60 баллов из 100 **1,0 балл** за каждого студента, имеющего оценку в диапазоне более 60 баллов из 100
2	**Преподавание курса на иностранном языке**	По итогам календарного года	**30 баллов** за **1зачетную единицу студента**, если дисциплина/модуль реализуется на иностранном языке повторно **60 баллов** за **1 зачетную единицу студента**, если дисциплина/модуль реализуется на иностранном языке впервые
3	**Вовлечение студентов в НИРС, проектную деятельность**	По итогам календарного года	**15 баллов** за каждого студента, имеющего публикацию или успешно защищенный междисциплинарный проект **40 баллов** за каждого студента, имеющего диплом Всероссийского или международного конкурса; получившего статус спортсмена высшей квалификации
4	**Подготовка и реализация нового курса**	По итогам календарного года	**50 баллов** за реализацию новой дисциплины/модуля **100 баллов** за создание/модернизацию и реализацию нового открытого онлайн курса с количеством обучающихся от 100 до 1000 **200 баллов** за создание/модернизацию и реализацию нового открытого онлайн курса с количеством обучающихся более 1000 человек
5	**Создание учебника, пособия, электронного образовательного ресурса, фондов оценочных средств**	По итогам календарного года	**20 баллов** за создание учебного пособия, электронного образовательного ресурса **50 баллов** за создание учебника, электронного учебно-методического комплекса по дисциплине, комплекта средств контроля учебных достижений для процедуры независимого контроля В случае, если участие в создании принимало несколько преподавателей, баллы делятся поровну.

Перечень показателей эффективного контракта «researcher» по научно-исследовательской деятельности

№ п/п	Наименование показателя эффективного контракта	Периодичность оценки	Размер и/или способ определения выплаты
1	**Количество научных публикаций, одним из авторов которых является данный НПР, указавший в каждой публикации Уральский федеральный университет (*в любом варианте названия на иностранном языке*) в качестве одной из организаций выполнения научной публикации, опубликованных в изданиях, индексируемых в базе данных *Web of Science***	По итогам календарного года	**25** баллов за одну публикацию
2	**Количество научных публикаций, одним из авторов которых является данный НПР, указавший в каждой публикации Уральский федеральный университет (*в любом варианте названия на иностранном языке*) в качестве одной из организаций выполнения научной публикации, опубликованных в изданиях, индексируемых в базе данных *Scopus***	По итогам календарного года	**15** баллов за одну публикацию
3	**Количество научных публикаций, одним из авторов которых является данный НПР, указавший в каждой публикации Уральский федеральный университет в качестве одной из организаций выполнения научной публикации, опубликованных в изданиях, входящих в действующий «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» *(«Перечень ВАК»)***	По итогам календарного года	**10** баллов за одну публикацию
4	**Количество научных публикаций *с иностранным соавторством*, одним из авторов которых является данный НПР, указавший в каждой публикации Уральский федеральный университет (*в любом варианте названия на иностранном языке*) в качестве одной из организаций выполнения научной публикации, опубликованных в изданиях, индексируемых в базе данных Web of Science и/или Scopus (*с исключением дублирования*).**	По итогам календарного года	**5** баллов за одну публикацию дополнительно к баллам, учтенным в п.2.1 или 2.2
5	**Объем НИОКР всех видов, учтенных УБУ и ФК, руководителем или ответственным исполнителем которых в течение отчетного календарного года являлся данный НПР**	По итогам календарного года	**20** баллов за каждый миллион рублей.
6	**Количество научных монографий, соответствующих «Положению УрФУ о стимулировании научных монографий», одним из авторов которых является данный НПР**	По итогам календарного года	**15 баллов** за одну монографию

Рис. 4. Перечень показателей эффективного контракта «researcher» по образовательной деятельности

Рис. 5. Применение «коэффициента эффективности работника»

показателей, а также механизмы стимулирования работника при выполнении контракта является положение об эффективном контракте с работниками УрФУ.

Оригинальность эффективного контракта «researcher» состоит в том, что за выполнение самого контракта монетарное вознаграждение в виде прямых выплат не предусмотрено. Выполнив контракт, можно «заработать» лишь «коэффициент эффективности работника», который является эквивалентом баллов, набранных при выполнении показателей. В итоге за исполнение эффективного контракта можно получить коэффициенты 1,1; 1,2 и 1,3. Это означает, что, соответственно, на 10, 20 или 30 % будут увеличены надбавки исполнителя, установленные ему при выполнении показателей балльно-рейтинговой системы и выплаты за итоги, достигнутые в публикационной активности (рис. 6).

Очевидно, что для того чтобы применить заработанный коэффициент эффективности, нужно иметь результаты хотя бы в одной из имеющихся в вузе систем стимулирования НПР. Поэтому, заключая эффективный контракт «researcher», работник нацеливается на обязательное результативное участие в балльно-рейтинговой системе стимулирования и в системе мотивации публикационной активности.

Рис. 6. Структура комплексной системы стимулирования основного персонала УрФУ

Такая взаимосвязь результата выполнения эффективного контракта и двух систем стимулирования формирует у работников понимание, что смысл выполнения контракта заключается не только в том, чтобы как можно лучше выполнить его показатели и получить максимальный коэффициент, но и в повышении собственной выгоды, которая возможна лишь при параллельном наращивании результатов в системе стимулирования НПР и публикационной активности, то есть базы для применения коэффициента, полученного в итоге выполнения договора. Чем больше зарубежных публикаций и активностей по показателям балльно-рейтинговой системы, тем больше дополнительные суммы, полученные за счет применения коэффициента эффективности работника. Таким образом запускается механизм ускорения нарастания результатов в других системах мотивации.

По сути, основной функцией эффективного контракта «researcher» и является запуск академической активности НПР, который проявляется в сопутствующих ему системах стимулирования, а возможность систематически актуализировать показатели в этих системах, не корректируя сам эффективный контракт, обеспечивает оперативность управления деятельностью научно-педагогических работников, направляя их силы на решение актуальных задач. При этом эффективный контракт, имея минимальное число показателей, активно воздействует на результативность функционирования всей системы стимулирования НПР вуза и в конечном счете на повышение эффективности и производительности преподавателей и научных работников.

Таким образом три побуждающих к развитию результативности, производительности и профессионализма взаимосвязанных направления стимулирования сложились в УрФУ в единую комплексную систему поощрения НПР, во главе которой стоит эффективный контракт «researcher»:

Условия выполнения контракта «researcher»

Чтобы выполнить эффективный контракт «researcher», необходимо набрать так называемое пороговое значение эффективности – минимальное число баллов за выполнение установленных в трудовом договоре показателей эффективности, при достижении которых договор считается исполненным.

Пороговые значения отличаются по должностям НПР. При этом должности объединены в четыре группы: две группы ППС и две – научных сотрудников (НС). Пороговые значения напряженнее для групп, куда вошли более высокие должности.

Для каждой из четырех групп разработана матрица с несколькими вариантами структуры набора пороговых баллов. В каждой матрице может быть три пороговых значения. Каждому из них соответствует коэффициент, который и является результатом выполнения эффективного контракта (табл. 1).

В матрицах преподавателей существенную часть занимает блок научных показателей. Без результатов в научной деятельности выполнить контракт невозможно. Но в зависимости от степени склонности преподавателя к научной работе он имеет возможность исполнить договор, набрав за научные показатели от 30 до 70% от всех баллов. По сути для ППС возможны три варианта выполнения эффективного контракта, отражающие специализацию работников из числа ППС:

– научный, с преобладанием в деятельности научной составляющей;

– учебный, с доминированием образовательной составляющей;

– учебно-научный, с равнозначным значением научного и учебного блоков показателей.

Учитывая, что функционал научных работников в образовательной деятельности ограничен законодательно, в их матрицах нет обязательного условия иметь результаты по показателям учебного блока, но из сорока баллов, разрешенных для свободного выбора, любое их число могут составлять баллы за участие в образовательном процессе (табл. 2).

Таблица 1

Вариативная матрица набора баллов по высшим должностям профессорско-преподавательского состава

Для должностей заведующий кафедрой, профессор		
Пороговое значение эффективности (минимально допустимое число набранных баллов), баллы	Варианты структуры набранных баллов по направлениям деятельности при достижении порогового значения	Коэффициент, назначаемый за выполнение порогового значения эффективности
200	100 – научная деятельность; 60 – образовательная деятельность; 40 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта) ИЛИ: 100 – образовательная деятельность; 60 – научная деятельность; 40 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,3
160	70 – научная деятельность; 70 – образовательная деятельность; 20 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,3
120	50 – научная деятельность; 50 – образовательная деятельность 20 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,2

Таблица 2

Вариативная матрица набора баллов по высшим должностям научных работников

Для должностей главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, заведующий научно-исследовательским отделом или лабораторией		
Пороговое значение эффективности (минимально допустимое число набранных баллов), баллы	Варианты структуры набранных баллов по направлениям деятельности при достижении порогового значения	Коэффициент, назначаемый за выполнение порогового значения эффективности
160	120 – научная деятельность; 40 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,3
140	100 – научная деятельность; 40 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,3
120	80 – научная деятельность; 40 – свободный выбор (в пределах показателей, утвержденных для эффективного контракта)	1,2

По каждому варианту контракта определено пороговое значение эффективности. Одинаковый и самый высокий порог установлен для первых двух типов контрактов – научного и учебного с несколькими вариантами их выполнения. Пороги всех вариантов договора

достаточно высоки и сложно выполнимы, поэтому эффективный контракт «reseacher» пока заключают не более 20 % преподавателей и около 30 % – научных работников.

При заключении эффективного контракта, работник не должен выбирать коэффициент эффективности, который он обязуется получить – размер коэффициента не планируется, а рассчитывается по факту выполнения показателей. При этом большинство научно-педагогических работников, исполнивших эффективный контракт «reseacher», выполняют его по максимуму, зарабатывая наибольшее значение коэффициента эффективности. Так, в 2016 году 85,7 % справившихся с эффективным контрактом, получили наивысший коэффициент 1,3, в 2017 году эта их доля увеличилась до 86,7 %.

Преобразование балльно-рейтинговой системы в эффективный контракт «teacher»

Практика внедрения эффективного контракта «reseacher» показала, что его готова заключать и выполнять относительно небольшая часть научно-педагогического состава УрФУ. Большинство сотрудников из числа НПР продолжали работать, не принимая на себя никаких обязательств по достижению показателей научно-педагогической деятельности, установленных вузом в качестве ключевых.

Для активизации этой части работников и для оценки их профессионального соответствия достаточно высоким требованиям, предъявляемым к НПР федерального университета, оказывающего государственные образовательные услуги и участвующего в программе повышения конкурентоспособности, необходимо было закрепить обязанность выполнения определенных показателей в трудовых договорах всех научно-педагогических работников.

Это произошло на втором этапе внедрения эффективного контракта. И этим контрактом стал контракт «teacher». Он был формализован в виде дополнительного соглашения «О переходе на эффективный контракт» к трудовому договору. Как и предполагалось, в его основу легли показатели балльно-рейтинговой системы стимулирования НПР. Суть договора заключается в том, что работник принимает обязательство набрать определенное пороговое число баллов, выполняя какие-то из перечисленных в четырех разделах этой системы показатели. Структура набранных баллов не имеет значения.

Для каждой должности НПР установлены свои пороговые значения баллов. Их величина достаточно достижима и выполнить контракт имеет возможность любой преподаватель или научный работник, соответствующий по квалификации и профессионализму своей должности. Поэтому невыполнение эффективного контракта «teacher» может стать причиной возникновения вопроса о несоответствии работника занимаемой штатной позиции.

Заключение эффективного договора любого типа является добровольным, но в принципе представляется мало объяснимым отказ от его подписания преподавателем или научным работником, которые успешно прошли конкурс на замещение должности НПР. Ведь по сути при проведении конкурса решающим аргументом в пользу кандидата является высокое качество его профессиональной деятельности, результаты которой оцениваются в показателях, вошедших в эффективные контракты. Таким образом, доказывая свои навыки и умения перед конкурсной комиссией, а затем и подтверждая при подписании должностных обязанностей свое согласие на их применение для достижения определенных результатов, вновь принятый на должность работник практически соглашается на условия эффективного контракта. Поэтому при приеме на должности научно-педагогических работников параллельно с трудовым договором будущему сотруднику предлагается заключить и дополнительное соглашение об эффективном контракте.

Понимая эту взаимосвязь, эффективный контракт «teacher» заключили все сотрудники университета из числа НПР. Этот договор является основным, базовым, общим для всех. Он

построен на системе стимулирования НПР, но при этом внесено существенное изменение в правила этой системы: теперь от исполнителей требуется принятие обязательств по выполнению определенного объема академических активностей, эквивалентных пороговому числу баллов, который определен как минимально необходимый вклад работника в результат деятельности вуза.

После введения основного эффективного контракта для того, чтобы иметь возможность участвовать в системе учета и оценки профессиональных достижений и получать вознаграждение за результат, сотрудник должен посредством эффективного контракта вступить с администрацией вуза во взаимовыгодные отношения, которые предполагают выполнение сотрудником необходимого объема работы с заданным качеством и результатом и адекватную оплату этой деятельности работодателем. Таким образом эффективный контракт «teacher» поглотил балльно-рейтинговую систему. Теперь она не существует самостоятельно и «войти» в нее можно только через эффективный контракт.

Симбиоз эффективных контрактов «researcher» и «teacher»

Договор «teacher» заключается на период действия основного трудового договора, в то время как контракт «researcher» – на календарный год. Минимальное количество баллов, при наборе которого контракт «teacher» считается выполненным, устанавливается на календарный год приказом ректора. Число баллов для выполнения эффективного контракта «researcher» отражено в приложенных к нему структурных матрицах, соответствующих должности.

Так как контракты «teacher» и «researcher» отличаются и по показателям, и по назначению, и по способу оценки конечного результата, каждый работник из числа НПР может одновременно заключить оба параллельно действующих контракта. Первый позволяет при выполнении заработать соответствующую набранным баллам стимулирующую надбавку. Второй – увеличить размер этой надбавки и выплат за публикации в зарубежных научных журналах на 10–30 % в зависимости от полученного коэффициента эффективности. И это взаимодействие действительно работает: увеличение надбавки, заработанной по контракту «teacher», на коэффициент, полученный при выполнении договора «researcher», составляет в 2018 году до 9 тыс. руб. в месяц, а доплата за публикационную активность выражается в суммах от 11,2 тыс. руб. до 656 тыс. руб.

В результате внедрения основного эффективного контракта «teacher» произошло структурное изменение в комплексной системе стимулирования научно-педагогических работников УрФУ. Теперь она состоит из двух эффективных контрактов «teacher» и «researcher» и системы мотивации публикационной активности (рис. 8).

Рис. 8. Обновленная структура комплексной системы стимулирования основного персонала УрФУ

Заключение основного эффективного контракта и принятие определенных обязательств мобилизует даже не самых инициативных и талантливых работников на проявление хотя бы нормативной (минимально требуемой) академической активности, установленной в эффективных контрактах. Подписав контракт, они вынуждены постоянно доказывать свою профессиональную состоятельность, актуальность и эффективность.

Это происходит прежде всего потому, что все преподаватели и научные работники вуза понимают, что результаты выполнения эффективных контрактов могут использоваться не только для вознаграждения, но и для других целей, в том числе и для решения кадровых вопросов. В первую очередь они дают возможность выстроить объективные рейтинги всех научно-педагогических работников вуза по их результативности. Очевидно, что попадание в нижний дециль отрицательно характеризует работника и может служить причиной понижения его в должности и даже отстранения от нее. И наоборот, самые эффективные сотрудники университета могут получить преференции при определении длительности их трудовых договоров, распределении грантов, установлении повышающих коэффициентов к окладам, направлении на международные конференции и стажировки в ведущие университеты мира и пр.

Итоги внедрения эффективного контракта, его роль и перспективы использования

Оцифровать итоги введения эффективных контрактов в УрФУ достаточно сложно: в вузе и до него существовала эффективная система стимулирования, и вычислить изменения, произошедшие именно благодаря внедрению контрактов, нереально. Но можно точно сказать, что основным видимым итогом введения эффективных контрактов в вузе прежде всего является изменение трудового поведения работников. Наряду с традиционным выполнением профессиональных функций у них появилась материализованная в договоре ответственность за качество своего труда и выполнение принятых обязательств. Высокий уровень этих обязательств, предусматривающих диверсификацию творческой академической деятельности, служит толчком к повышению качества выполняемых работ и услуг и росту производительности труда, что реально осуществимо только при перманентном самообразовании, повышении квалификации и расширении границ профессионального общения.

Одним из последствий внедрения системы оплаты труда на основе эффективных контрактов стало то, что при успешном выполнении эффективного контракта, кроме признания результатов трудовых действий работника администрацией вуза и коллегами, у самого работника происходит повышение самооценки, что повышает уверенность в своих возможностях и в перспективе способствует поддержанию и росту его результативности.

Таким образом, основная роль эффективных контрактов – побуждение работников к непрерывному развитию, повышению коэффициента полезного действия, диверсификации профессиональной деятельности, достижению реальных измеримых результатов.

Обеспечение функционирования системы эффективного контракта требует существенных финансовых вложений, так как это не только вознаграждение сотрудников по итогам выполнения показателей комплексной системы стимулирования основного персонала, но и сопровождение их профессиональной активности в форме повышения квалификации, участия в конференциях, симпозиумах, стажировках и пр. Но в Уральском федеральном университете они рассматриваются не как текущие расходы, а как прямые инвестиции в человеческий капитал, высокий профессиональный уровень которого является основным фактором повышения конкурентоспособности вуза. Эти вложения долгосрочны и дают не только настоящий, но и отложенный результат, который появится в том случае, если правильно выбраны субъекты инвестиций.

Эффективный контракт и является тем инструментом, с помощью которого, побуждая к профессиональному развитию и мотивируя материально, проводится селективный отбор творчески потенциальных работников, инвестиции в которых наиболее результативны.

В Уральском федеральном университете еще далеко не полностью использовали возможности эффективного контракта. Для его совершенствования и повышения его отдачи как механизма воздействия на результаты деятельности вуза, необходимо системно модернизировать его показатели и условия их выполнения, повышать ответственность за исполнение контракта, формулировать последствия и перспективы, возникающие у работников при успешной или неудачной его реализации.

Показатели эффективного контракта должны быть направлены прежде всего на повышение привлекательности и узнаваемости университета, рост его признания в профессиональном сообществе, создание конкурентных преимуществ перед другими вузами на рынке образовательных услуг. Для этого показатели эффективных контрактов должны регулярно усложняться настолько, чтобы вызывать у работников необходимость получения новых знаний, опыта и навыков.

Университет должен активно помогать им в этом процессе, постоянно производя инвестиции в повышение квалификации своих сотрудников и поднимая их профессионализм на новый качественный уровень.

При этом работники вуза должны осознавать, что, успешно выполняя сложные показатели эффективных контрактов, они не только работают на университет и повышают его репутацию, но и увеличивают свою конкурентоспособность и узнаваемость в академической среде. Последствием роста продуктивности и качества труда работников становится необходимость повышения их заработной платы для удержания высококвалифицированных сотрудников. Но непрерывное повышение заработной платы вполне вписывается в государственную концепцию эффективного контракта для работников науки и образования, в которой и ставилась задача поднять доходы персонала этих социальных отраслей до уровня среднего класса на основании оплаты за высокие и качественные результаты.

Кроме обновления показателей, необходимо еще выстроить систему взаимосвязи результативности сотрудников с их профессиональной карьерой. В Уральском федеральном университете по результатам выполнения эффективных контрактов «teacher» и «researcher» пока не принимаются прямые кадровые решения и на следующий день после подведения итогов никого не увольняют и не повышают в должности, но при прохождении работником очередного конкурса на замещение должности НПР, его договороспособность, безусловно, учитывается.

В будущем результат выполнения эффективного контракта должен оказывать большее влияние на формирование траектории профессиональной карьеры работника. Эффективный контракт должен стать не только инструментом, измеряющим и оплачивающим результат его деятельности, но и способом выявления наиболее сильных его качеств, которые можно использовать, с одной стороны, для достижения целей вуза с наименьшими временными, финансовыми и трудовыми затратами и, с другой – для выстраивания динамики развития сотрудника и определения уровня стабильности его достижений, то есть длительности периода его активной полезности.

В качестве вознаграждения научно-педагогических работников за стабильно повторяющиеся высокие результаты, достигнутые в рамках эффективного контракта, им могут быть предоставлены дополнительные и более постоянные преференции: заключение трудовых договоров на максимально возможный срок, повышение в должности, установление повышающих коэффициентов к окладам, включение в кадровый резерв на высокие позиции, направление на учебу, работу и стажировки в ведущие университеты мира, предоставление творческих отпусков и пр.

Основной результат внедрения эффективного контракта – это усиление воздействия системы мотивации на результаты труда и повышение степени управления персоналом. Юридически оформленное соглашение между вузом и работником позволяет администрации требовать исполнения заложенных в договор показателей. При этом эффективный контракт повышает ответственность обеих сторон договора за свои действия: работника – за результат, работодателя – за создание условий для его достижения и осуществление его адекватного вознаграждения. Плановый характер результатов и договорная основа их выполнения позволяют точнее прогнозировать результаты работы вуза и выстраивать адекватную стратегию его развития.

Таким образом, эффективный контракт способствует активизации деятельности работников; вовлечению наибольшего их числа в реализацию стратегии университета; повышению профессионализма и интенсивности труда сотрудников; позволяет подробнее изучить, полнее использовать и повышать кадровый потенциал вуза. Его значение измеряется, скорее, не ростом показателей, а творческим ростом работников, и тех, кто уже достиг определенных высот, и тех, кто был впервые вовлечен в творческий процесс, благодаря заключению эффективного контракта.

Эффективный контракт пока еще относительно новый мотивационный механизм и при этом не жестко регламентированный нормативными правовыми актами, поэтому у всех вузов есть возможность как создать свою систему эффективного контракта, так и воспользоваться лучшими известными практиками. В любом случае он должен быть живым, адаптирующимся под актуальные задачи, развивающимся и развивающим инструментом, обеспечивающим заинтересованное участие научно-педагогических работников в формировании высоких результатов деятельности вуза.

Информация об авторе

Шкавро Стэлла Леонидовна, заместитель начальника планово-финансового управления, s.l.shkavro@urfu.ru

Оптимизация основных и вспомогательных процессов в вузе

Механизм управления дебиторской задолженностью обучающихся высших учебных заведений

М. В. Беспалов

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина»

Данная практика должна решить проблему нарушения сроков оплаты за образовательные услуги и сформировать механизм, обеспечивающий минимизацию дебиторской задолженности обучающихся, улучшение финансовой дисциплины, формирование устойчивой обратной связи со структурными подразделениями университета в вопросах взимания платы за образовательные услуги и разбору сложных моментов (ситуаций) по взысканию задолженности и путей их решения. Практика полностью внедрена и апробирована в течение 2,5 лет. Дебиторская задолженность минимизирована до 3 млн руб. (менее 1 % от годовой выручки от платных образовательных услуг).

Описание практики

По итогам 2015 г. в вузе сформировалась значительная дебиторская задолженность обучающихся, связанная с их низкой финансовой дисциплиной и недостаточной информированностью студентов о сроках и суммах оплаты за обучение. В целях минимизации данной задолженности в университете была сформирована комиссия по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг. В состав комиссии вошли представители всех учебных подразделений (институтов и факультетов), а также представители учебно-методического управления, бухгалтерии, управления правового обеспечения и помощник ректора, ответственный на работу с дебиторской задолженностью. Возглавил комиссию заместитель главного бухгалтера.

Организация работы комиссии:

– в понедельник-вторник ведется предварительная рассылка списков должников по институтам и факультетам;

– еженедельные собрания комиссии проводятся, как правило, по пятницам, с обязательным мониторингом присутствия членов (все члены комиссии расписываются в журнале присутствия);

– на заседаниях комиссии пофамильно анализируются список должников и причины формирования задолженности. Это делает возможным практический разбор причин возникновения каждой конкретной задолженности и выработку механизма ее ликвидации. Главное в работе комиссии: максимальная конкретизация и персонификация, в противном случае эффективность работы снижается;

– публичность работы комиссии обеспечивает сопоставимость результатов работы подразделений и формирует внутреннее соревнование факультетов и институтов по снижению задолженности;

– по итогам заседания комиссии составляется протокол, в котором указывается список обучающихся рекомендуемых для отчисления за невыполнение финансовых условий договора. Далее протокол комиссии рассылается директорам институтов и деканам с целью

подготовки приказов об отчислении. Важно, что протокол (список для отчисления) утверждается коллегиально и публично, что позволяет требовать от директоров формирования приказов об отчислении. Таким образом, протокол комиссии является основанием для издания приказа об отчислении студента за невыполнение финансовых условий договора. В начале работы комиссии принимаемые решения об отчислении исполнялись плохо, так как директорам институтов было важно сохранять контингент, а позиция комиссии, доносимая ее членами, как правило заместителями директоров или помощниками директоров, воспринималась негативно. Но благодаря методичной, еженедельной работе комиссии, открытому и публичному обсуждению всех сложных вопросов и документированию принятых решений комиссии в протоколах негативный барьер со стороны директоров был практически снят и предложения комиссии на 85–90 % стали воплощаться в приказах.

Еженедельная продолжительность заседаний комиссии составляет 1–1,5 часа. В начале учебных семестров (сентябрь и февраль) решения об отчислении принимаются в отношении студентов, у которых задолженность превышает стоимость обучения за один семестра. Со всеми остальными должниками проводится ежедневная работа в институтах (факультетах), в том числе их информирование о наличии задолженности, ее сумме и необходимости оплаты. Наиболее действенным способом информирования является письменный (студенты расписываются в журнале, что ознакомлены о размере задолженности), а также публичное размещение информации о должниках на стендах факультетов. В октябре (марте), через месяц после начала учебного семестра, принимаются решения об отчислении студентов с размером задолженности менее стоимости одного семестра обучения. На факультетах формируются проекты приказов об отчислении студентов на основании протоколов комиссии. Далее обучающиеся письменно информируются об отчислении. Как правило, после ознакомления с проектом приказа об отчислении 50–60 % обучающихся сразу оплачивают всю свою задолженность, еще 20–30 % оплачивают ее частично, тем самым показывая свое желание ликвидировать долг. До 10 % студентов находятся в сложной финансовой ситуации, и комиссия принимает решение о необходимости предоставления им отсрочки или рассрочки оплаты, которая оформляется дополнительным соглашение к договору. Оставшиеся 10 % должников, не принимающих никаких мер по погашению долга, отчисляются за невыполнение финансовых условий договора. После отчисления данные о должниках передаются в правовое управления для формирования исков о взыскании задолженности. С начала 2017 г. в университете на постоянной основе работает сотрудник, который занимается подачей исков по взысканию финансовой задолженности с бывших обучающихся и дальнейшее представление интересов вуза в суде. Более 50 % исковых заявлений не доходят до судебных разбирательств, так как погашаются должниками в досудебном порядке.

Также в целях стимулирования финансовой дисциплины обучающихся университет производит начисление пени за просрочку оплаты образовательных услуг. В случае отсутствия размеров пени в договоре об оказании платных образовательных услуг начисляются проценты в соответствии с правилами ст. 395 ГК РФ «Ответственность за неисполнение денежного обязательства». В этом случае размер процентов определяется на уровне ключевой ставки Центрального Банка России, действовавшей в соответствующие периоды просрочки оплаты.

Наиболее сложный процесс в работе комиссии связан с минимизацией задолженности студентов, обучающихся по заочной форме, так как исторически сложилось, что они оплачивают обучение при выходе на сессию в январе за первый семестр и мае за второй семестр учебного года, вместо установленных договором периодов: 1 сентября и 1 февраля соответственно. На данный момент полностью решить эту проблему по своевременной оплате обучения заочниками не получилось, значительная часть студентов (30–40 %) продолжают оплачивать обучение во время сессии. При этом начисление пени за просрочку сроков оплаты, хотя и носит стимулирующий эффект, но в связи с низкой стоимостью об-

учения (18–20 тыс. руб. за семестр) в сравнении с очной формой обучения и низкой процентной ставки (7,25 % ключевая ставка ЦБ РФ) средний размер финансовых санкций составляет 300–400 руб., то есть не очень мотивирует обучающихся менять сроки оплаты.

Кроме начисления пени, в целях стимулирования соблюдения сроков оплаты, с заочниками на факультетах проводится постоянная разъяснительная работа. Однако физическое присутствие студентов заочной формы обучения в стенах вуза составляет 2–3 недели в семестр. Поэтому было принято решение информировать обучающихся о наличии финансовой задолженности через социальные сети, данный проект находится на стадии апробации, но в условиях всеобщей информатизации имеет значительные перспективы.

Также все обучающиеся информируются о невозможности получения скидок на образовательные услуги при наличии финансовой задолженности. Кроме того, в случае, если скидка уже была предоставлена, то она автоматически отменяется с момента образования долговой нагрузки.

Развитие механизма управления дебиторской задолженностью

Изначально деятельность комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг была исключительно нацелена на взыскание долгов, однако со временем ее цели и задачи трансформировались. На сегодняшний момент, кроме борьбы с должниками, на заседаниях комиссии принимаются решения о рассрочках и отсрочках оплаты за обучение, так как часто студенты находятся в трудной финансовой ситуации и не могут вовремя погасить свои долги. В особых случаях принимаются решения с рекомендациями освободить студентов от оплаты. Таким образом деятельность комиссии стала носить и социально ориентированный характер.

Также на заседаниях комиссии есть возможность решать и ряд других вопросов и оперативных задач, в том числе следующие:

– на заседании комиссии был спланирован и в дальнейшем реализован график выдачи карт национальной платежной системы «Мир» как сотрудникам, так и студентам;

– представителям факультетов постоянно раздаются списки депонентов (студентов и сотрудников), что позволяет бороться с остатками депонированной стипендии и зарплаты;

– кроме анализа дебиторской задолженности за обучение, ведется работа по минимизации задолженности за проживание в общежитиях – раздаются списки должников для дальнейшей индивидуальной работы на уровне факультетов и институтов;

– заседания комиссии представляют возможность по доведению информации до всех учебных подразделений вуза, важной для бухгалтерии, в том числе о сроках инвентаризации и необходимости списания неиспользуемого и устаревшего оборудования, сроках выплаты отпускных, необходимости корректно заполнять и вовремя предоставлять табеля учета рабочего времени и т. д.

Еще одной важной составной частью работы комиссии является прямая связь со структурными подразделениями, в результате чего происходит оперативный обмен информацией о степени адекватности ценообразования за образовательные услуги, необходимости внедрения системы скидок, отсрочек и рассрочек платежей.

За более чем два года существования комиссии она превратилась из рутинного механизма по борьбе с должниками в открытую площадку по обсуждению финансовых проблем обучающихся, где каждый факультет лоббирует свои цели, но при этом принимаются коллегиальные решения отражаемые в протоколах, которые с высокой степенью воплощаются в жизнь. И самое главное, члены комиссии стали реальными проводниками принимаемых ею решений, реализующими решения комиссии, часто даже вопреки позиции руководства факультета (института). Если первые полгода работа членов комиссии из учебных подразделений в основном состояла в имитации деятельности и игнорировании ее решений,

то на сегодняшний день есть работающий механизм, с пониманием его полезности всеми сторонами, позволивший улучшить финансовую дисциплину, особенно у обучающихся очной формы.

По итогам деятельности комиссии за 2017 г. все ее члены были поощрены денежной премией, что еще больше увеличило их мотивацию для эффективной работы.

Перспективы развития деятельности комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг:

– улучшение работы со студентами заочной формы обучения;

– более оперативная исковая работа с должниками, возможно, разработка регламента направленного на структуризацию функционала, начиная с приказа об отчислении за финансовую задолженность до подачи искового заявления;

– увеличение социальной функции комиссии, например помощь в кредитовании нуждающихся студентов или помощь в поиске работы;

– расширение функционала комиссии, в том числе по более плотной работе с должниками за проживание в общежитиях.

Главной глобальной целью комиссии является формирование у обучающихся психологии добросовестного плательщика, где вуз выступает не в позиции коллектора, выбивающего долги, а является информатором о финансовой ситуации обучающегося, учитывающий его финансовые затруднения, готовый идти на реструктуризацию долга, если есть на это объективные причины, объясняющий общую необходимость соблюдения финансовой дисциплины, с одной стороны. А с другой – четко и планомерно борющийся со злостными неплательщиками, отстаивающий свои интересы в суде и выступающий в этой работе единой командой.

Результаты внедрения практики по минимизации дебиторской задолженности обучающихся

Результатами внедрения практики по минимизации дебиторской задолженности обучающихся являются:

– формирование рабочего механизма по борьбе с финансовой задолженностью студентов;

– формирование команды, реализующей разработанный механизм;

– формирование ментального понимания у учебных подразделений, в том числе у руководителей институтов и факультетов, необходимости работы комиссии и реализации принимаемых ею решений;

– формирования открытой, дискуссионной, публичной площадки по обсуждению проблем связанных с наличием финансовой задолженности обучающихся и поиску механизмов их решения.

Показатель результативности практики: минимизация дебиторской задолженности обучающихся – менее 1% от годовой выручки от платных образовательных услуг. Планомерная исковая работа с должниками – бывшими обучающимися отчисленными за финансовую задолженность. Взимание пени за нарушение сроков оплаты, по итогам 2017 г. собрано 860 тыс. руб., за первое полугодие 2018 г. – 400 тыс. руб.

Дорожная карта внедрения практики

Дорожная карта внедрения практики включает следующие мероприятия:

– издание приказа о формировании комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг;

– еженедельные совещания комиссии;

– утверждение протоколов по результатам совещаний;

– контроль за реализацией принятых и утвержденных комиссией решений;

– синхронизация работы с правовым управлением: если студент отчислен за финансовую задолженность, то автоматически его личное дело попадает сотруднику правового управления, который формирует исковое заявление по взысканию долга.

Ключевыми документами для формирования практики выступают нормы ряда законов РФ и нормативная документация учредителя Министерства образования и науки РФ, включая:

– ст. 395 ГК РФ «Ответственность за неисполнение денежного обязательства»;

– ст. 54 «Договор об образовании» Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 20 декабря 2010 г. № 1898 «Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания».

Информация об авторе

Беспалов Михаил Владимирович, заместитель начальника управления бухгалтерского учета и финансового контроля, rypy@list.ru

Разработка и реализация механизмов реорганизации и развития системы дополнительного образования*

Е. Б. Виноградова, Е. Б. Мудрова, А. В. Речинский, В. В. Сергеев

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, +7 (812) 775-05-30
vinogradova@spbstu.ru

Обоснование целесообразности проекта

Характеристика вуза

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого (СПбПУ; университет) – один из ведущих политехнических университетов страны. Его деятельность ориентирована на опережающую подготовку конкурентоспособных кадров; выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований на мировом уровне; разработку, коммерциализацию и трансфер технологий мирового уровня с целью повышения конкурентоспособности высокотехнологичных секторов национальной экономики на основе интеграции образования, науки и промышленности. Научно-образовательная структура СПбПУ включает 11 учебно-научных институтов, Объединенный научно-технологический институт, более 120 научных лабораторий и центров, более 43 научно-образовательных центров (НОЦ) и центров ключевых компетенций (ЦКП); более 40 малых инновационных предприятий, 32 международных НОЦ, исследовательские лаборатории и авторизованные центры обучения, тестирования и сертификации.

В рамках дополнительного образования (ДО) ежегодно более 6000 специалистов с высшим образованием проходят в университете повышение квалификации и переподготовку, десятки студентов получают профессиональные компетенции по дополнительным специализациям, более 6000 школьников и взрослых обучаются на общеобразовательных дополнительных программах. В 2017 г. в университете были открыты 600 программам повышения квалификации, 90 программ переподготовки, 330 общеобразовательных программ. По 50% открытых программам ДО прошло обучение.

СПбПУ создал и активно развивает информационно-образовательную онлайн-среду: внедрено 29 онлайн-курсов; платформа «Открытый Политех» объединяет дистанционные лаборатории, центр интеллектуальной робототехники, систему электронного обучения, лабораторию перспективных исследований; Северо-Западный региональный центр компетенций в области онлайн-обучения реализует онлайн-программы повышения квалификации в области онлайн-обучения.

Роль вуза в регионе в секторе ДО

Дополнительное образование в СПбПУ является одним из элементов системы непрерывного образования. Оно направлено на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном и профессиональном совершенствовании.

Дополнительное образование в университете реализуется через:

– общеразвивающие программы, направленные на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном и нравственном совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, организацию их свободного времени;

* Материалы подготовлены в рамках программы «Инструментарий планирования и реализации механизмов устойчивого экономического развития университета», реализуемой при поддержке Минобрнауки РФ. Организатор программы ФГБОУ ВО им. Г. В. Плеханова

– программы повышения квалификации, направленные на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации;

– программ профессиональной переподготовки, направленных на получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Таблица 1

Структура портфеля образовательных программ дополнительного образования, реализованных университетом в 2017 г.

Направление дополнительного образования	Количество реализованных программ, шт.	Контингент обучающихся, чел.
Дополнительные профессиональные программы		
Повышение квалификации	269	5807
Переподготовка	55	648
Обучение студентов	5	32
Дополнительные общеобразовательные программы		
Обучение школьников	101	4451
Обучение взрослых	87	1981
Всего	**517**	**12 919**

В рамках реализации программ дополнительного профессионального образования (ДПО) университет взаимодействует с ведущими промышленными и научно-производственными предприятиями: ОАО «Прометей», ПАО АК «Рубин», ОАО «ВНИИТрансмаш», АО НПО «Импульс», ПАО «Завод им. М. И. Калинина», АО «Научно-производственное предприятие «Радар ММС»», ОАО «Авангард», АО «Климов», ПАО ««РКК Энергия» им. С. П. Королева», АО «ЦКБ морской техники «Рубин»», Смоленская атомная станция, Кольская атомная станция, Калининская атомная станция и другие. В 2017 г. были заключены договоры с 908 корпоративными клиентами не только из Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но и, например, городов Сибири и Дальнего Востока, юга и Крайнего Севера России и т. д. Широкое разнообразие отраслевой принадлежности: предприятия образования, медицины, банковской сферы, государственные и муниципальные органы, фонды, предприятия энергетики, военно-промышленного комплекса СПбПУ – является членом и партнером 17 международных организаций; кооперирует свою деятельность с 12 зарубежными национальными организациями. Зарубежными научными партнерами СПбПУ являются более 220 научных центров и университетов из 47 стран мира, более 70 промышленных компаний и организаций из 19 стран. Среди партнеров университета – ведущие мировые высокотехнологичные компании: The Boeing Company, Ford Motor Company, General Motors, Microsoft Corp., FMC Technologies, Schlumberger, Weatherford (США); DaimlerChrysler, Siemens (Германия); British Petroleum (Великобритания); Schneider Electric (Франция); Electrolux (Италия); Philips (Нидерланды); Samsung, LG Electronics, Hyundai Motor Company (Южная Корея) и другие.

Вузы-конкуренты СПбПУ на рынке образовательных услуг

В Санкт-Петербурге около 100 высших учебных заведений. Их услуги пользуются большим спросом: ежегодно в вузы города поступают десятки тысяч абитуриентов для обучения как на основных образовательных программах высшего образования, так и на программах дополнительного образования. Анализ реализуемых направлений и количества программ

высшего образования, среднего балла при поступлении в 2017 г., количества бюджетных мест и возможностей оказания услуг на основе полного возмещения затрат выявил основных конкурентов СПбПУ как по приоритетным направлениям развития[1], так и по направлениям, имеющим сильные школы и востребованным как абитуриентами высшего образования, так и профессионалами, повышающими уровень компетенций[2].

Основными конкурентами СПбПУ в образовательной деятельности *по IT-направлениям* являются Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (университет ИТМО), Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина) (С ПбГЭТУ «ЛЭТИ»), Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. профессора М. А. Бонч-Бруевича (СПбГУТ).

Университет ИТМО – альма-матер победителей международных соревнований по программированию: ACM ICPC (единственный в мире шестикратный чемпион), Google Code Jam и др. Приоритетные направления, которые конкурируют с СПбПУ: IT, робототехника.

СПбГЭТУ занимает лидирующие позиции в области разработки радиоэлектронных, информационно-телекоммуникационных и информационно-управляющих систем. По итогам анализа результатов учебной и научной деятельности за 2017 г. «ЛЭТИ» занял 106-ю строчку рейтинга Quacquarelli Symonds (QS) 300 лучших высших учебных заведений Бразилии, России, Индии, Китая и Южной Африки.

Основными конкурентами СПбПУ в образовательной деятельности *по инженерным направлениям* являются Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (СПб ГУАП), Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (СПб ГАСУ), Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет) (СПбГТИ(ТУ)).

Основные конкуренты СПбПУ в образовательной деятельности *по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»:* Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ). Если к этим направлениям добавить «Государственное и муниципальное управление», то группа конкурентов пополнится еще Санкт-Петербургским им. В. Б. Бобкова филиалом Российской таможенной академии (СПб филиал им. В. Б. Бобкова РТА), Северо-Западным институтом управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС).

Конкуренция вузов и их активность на рынке программ дополнительного образования могут быть проиллюстрированы финансовыми показателями объема средств, планируемых к получению от системы ДО в данных вузах, представленных в планах финансово-хозяйственной деятельности (табл. 2). Уровень активности вуза на рынке ДО предлагаем оценивать, используя показатель вклада ДО в общий доход от образовательной деятельности вуза (формула 1), а также по общей численности слушателей программ ДО.

$$\text{ВДО} = \frac{\text{ДДО}}{\text{ОД}} \times 100\%, \qquad (1)$$

[1] Приоритетные направления развития СПбПУ как национального исследовательского вуза определены в Программе развития университета на 2010–2019 гг., утвержденной приказом Минобрнауки России:
– мультидисциплинарные исследования и надотраслевые наукоемкие компьютерные технологии;
– материалы со специальными свойствами, нанотехнологии;
– энергетика, энергосберегающие и экологические технологии;
– информационные и телекоммуникационные технологии, интеллектуальные системы.

[2] Иные конкурентоспособные направления образовательной и научной деятельности университета: экономика, менеджмент, юриспруденция, государственное и муниципальное управление.

где ВДО – вклад программ дополнительного образования в доход от образовательной деятельности;

ДДО – годовой объем средств, получаемых от реализации программ дополнительного образования;

ОД – доходы вуза от образовательной деятельности.

Роль вуза в системе подготовки кадров для региона по программам дополнительного профессионального образования можно оценить по общей численности слушателей программ ДО (ЧСл ДО).

Показатели основных конкурентов СПбПУ представлены в табл. 2. Значения показателя численности слушателей программ ДО (в табл. 2 столбец 2 – ЧСл ДО) взято из информационно-аналитических материалов по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2017 г. Главного информационно-вычислительного центра Минобрнауки, финансовые показатели представляют плановые значения 2017 г. (взяты из планов финансово-хозяйственной деятельности вузов, представленных на их официальных сайтах). Значения ВДО представлены в столбце 5 табл. 2.

Сравнивать приоритеты вуза на рынке дополнительного образования можно по структуре годового дохода от реализации программ дополнительного образования: приоритет на дополнительные профессиональные программы (ДПП) или на дополнительные общеобразовательные программы (ДОП). Используем показатель вклада дополнительных профессиональных программ в годовой объем средств, получаемых от реализации программ дополнительного образования (Доля ДПП в ДДО) (формула 2). Значения показателя для ряда вузов представлены в столбце 5 табл. 2.

$$\text{Доля ДПП в ДДО} = \frac{\text{ДДО}_{\text{ДПП}}}{\text{ДДО}} \times 100\%, \qquad (2)$$

где $\text{ДДО}_{\text{ДПП}}$ – вклад программ ДО в ОД.

Необходимость проекта

Импульс развитию рынка дополнительного образования в России и активизации на нем конкуренции придал Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. Фактически произошла отмена государственного образца документов о дополнительном образовании, ушло требование государственной аккредитации программ дополнительного образования, что снизило барьеры входа на рынок дополнительного образования. Начал действовать механизм профессионально-общественной аккредитации программ дополнительного образования. И пусть в настоящий момент система профессионально-общественной аккредитации находится на этапе «младенчества» (по И. Адизису), вуз, оказывающий услуги ДПО, должен понимать перспективу становления такого института оценки качества программ дополнительного образования. Спрос стимулирует также внедрение профессиональных стандартов, разработанных Министерством труда и социальной защиты населения РФ, и набирающий обороты процесс аккредитации специалистов.

Изменение условий на рынке дополнительного образования привели к тому, что ведущую роль в конкурентной борьбе за слушателей программ дополнительного образования стали играть имидж и репутация учреждения, оказывающего дополнительные образовательные услуги, стоимость услуг. Для программ дополнительного профессионального образования возросла роль личности преподавателя (преподавателей), ведущих программу. Предприятия и профессионалы, выбирая учреждение для прохождения повышения квалификации, все чаще обращают внимание на заслуги автора образовательного курса, его вклад в научные достижения направления, опыт практической работы и проч.

Сейчас рынок дополнительного образования является, с одной стороны, несбалансированным, а с другой – по большинству программ – высоко конкурентным. Объемы оказанных

Таблица 2

Показатели работы систем дополнительного образования вузов-конкурентов СПбПУ, 2017 г.*

Вуз	ЧСл ДО	ОД	ДДО	ВДО	Доля ДПП в ДДО	Доля программ ДПО в ОД	Средний доход от одного слушателя программ ДО
	чел.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%	%	тыс. руб./ чел.
СПбПУ	5889*	1 772 984,0	285 100,0	16,08	61,42	9,88	48,4
Университет ИТМО (2018 г.)	4384	463 271,0	150 921,0	32,58	52,44	17,08	34,4
СПбГАСУ	4370	821 461,1	118 611,7	14,44	50,16	7,24	27,1
СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	1159	210 853,2	9520,7	4,52	100,00	4,52	8,2
СПб ГУАП	398	690 800,0	14 300,0	2,07	65,03	1,35	35,9
СПбГТИ (ТУ)	118	389 549,8	4166,0	1,07	43,21	0,46	35,3
СПбГЭУ (2018 г.)	3359	1 334 560,0	131 214,1	9,83	89,43	8,79	39,1

* – данные отличаются от значений внутреннего учета СПбПУ, представленных в табл. 1.

платных образовательных услуг во всех регионах России в стоимостном выражении ежегодно растут. Возможность получения дополнительного образования в Санкт-Петербурге предоставляют государственные организации различной ведомственной принадлежности (образование, культура, спорт), негосударственные (коммерческие и некоммерческими) организации, корпоративные учебные центры, индивидуальные предприниматели. Курсы могут иметь одинаковые названия и обладать при этом абсолютно разным объемом и содержанием, предоставляемым в течение нескольких часов, недель и месяцев.

Существенным фактором для роста спроса на программы дополнительного профессионального образования является планируемое принятие закона об увеличении пенсионного возраста. Изменение условий труда для населения старшего трудоспособного возраста непременно увеличит емкость рынка данного вида услуг.

Руководство СПбПУ, оценив изменившуюся рыночную ситуацию и имеющийся потенциал вуза, осознало потребность в устойчивом развитии подсистемы дополнительного образования университета. Устойчивое развитие предполагает поддержание тенденции наращивания объемов оказываемых образовательных услуг дополнительного образования, выход на новые рынки, увеличение разнообразия программ, постоянное обновление программ с учетом мировых практик и результатов проводимых учеными вуза исследований, вовлечение большего количества научно-педагогических сотрудников в разработку и преподавание программ ДО. Победить в конкурентной борьбе за клиента вуз может лишь обеспечив качество программ, оригинальность подачи материала, быстроту реакции на потребности рынка, формирование этой потребности, узнаваемость в среде профессионалов-потребителей образовательной услуги своих преподавателей и, безусловно, конку-

рентную цену услуги. Развитие становится устойчивым, когда оптимизированы, отлажены, регламентированы процессы не только оказания услуги, но и все процессы сопровождения, администрирования, контроля.

Сохранение и укрепление позиции университета на рынке ДО, расширение присутствия вуза на рынке дополнительного профессионального образования потребовали от руководства СПбПУ изменения подхода к организации подсистемы дополнительного образования.

Организационно-финансовую модель подсистемы дополнительного образования, которая сложилась в СПбПУ до 2017 г., можно охарактеризовать как децентрализованную: каждый институт, научно-образовательный центр, созданный в сотрудничестве с крупным промышленным предприятием и т. п., самостоятельно разрабатывал, продвигал и проводил обучение по своим программам дополнительного образования. Отсутствовал единый подход к представлению и продвижению программ, не осуществлялся контроль качества программы на уровне методического обеспечения курса. Система имела множество проблем. Потенциал университета в этом направлении был востребован в объемах меньших, чем это могло быть при единой продуманной программе информирования, продвижения и организационного обеспечения в подсистеме ДО.

Ситуация и тенденции, складывавшиеся в СПбПУ до начала разработки проекта: диверсифицированная структура ДПО – 43 подразделения в форме НОЦ (научно-образовательного центра) оказывает услуги по узко специализированному профессиональному дополнительному образованию. Из них 37 принадлежат подразделениям учебного комплекса, 4 – подразделениям научной части университета, 2 – прочим подразделениям. 83 % учебных институтов имеют в своем составе НОЦ.

Кроме того, в университете работало 22 подразделения дополнительного образования:

– 13 центров дополнительного образования (профессионального): из них 10 (77 %) находятся в ведении образовательных институтов, в т. ч. два относятся к Институту дополнительного образования, 1 – к научной части, 2 – к прочим подразделениям;

– 7 подразделений, занимающихся дополнительным образованием школьников, в том числе их подготовкой к поступлению в вуз и сдаче ЕГЭ, и лиц, намеренных поступать в университет;

– 2 подразделения, оказывающих услуги по подготовке к обучению в университете иностранных граждан.

В 2011 г. структура подразделений, занимающихся дополнительным образованием была количественно больше: в общей сложности 71 подразделение (в 2017 г. – 65). Насчитывалось 55 НОЦ и 15 подразделений дополнительного образования. Из НОЦ только 20 продолжают функционировать в настоящее время, 63,6 % НОЦ прекратили свое существование. В настоящее время в системе НОЦ университета 53,5 % – это подразделения, образованные в последние шесть лет.

7 структурных единиц занимались дополнительным образованием школьников: 3 из них относились к подразделениям довузовской и поствузовской подготовки, 4 – к высшим школам и институтам.

Итак, на момент разработки проекта более 60 подразделений осуществляли самостоятельно деятельность по дополнительному образованию. Основные проблемы: дублирование административных функций, рост объемов документации, рост нагрузки по согласованию и обоснованию открытия новых программ, стихийное продвижение программ на рынок, низкий уровень использования потенциала научно-педагогических кадров университета в системе ДО и т. д.

В связи с этим логичным представлялось проведение реорганизационных мероприятий в части подсистемы дополнительного образования, а именно: концентрация функций методической поддержки, оформления и представления программ и документов, формирования

и ведения реестра образовательных программ и контроля качества их предоставления в одном структурном подразделении. Данные функции подлежат делегированию в Институт дополнительного образования (ИДО), который располагает необходимыми для этого человеческими и материальными ресурсами. Институт дополнительного образования должен стать интегратором программ дополнительного образования, центром продвижения их на рынок, оказывать методическую помощь в разработке, оценке программ, содействию профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ, осуществлять контроль их реализации во всех заинтересованных структурных единицах университета.

В 2017 г. в университете прошла реорганизация и «перезагрузка» многих процессов, и прежде всего это коснулось методического, учебного, воспитательного, унификации и информатизации подготовки основных образовательных программ. Однако изменения начались и в подсистеме дополнительного образования: университет последовательно реализует проект реорганизации этой подсистемы.

Кейс «Реорганизации подсистемы дополнительного образования университета»

Название проекта – «Реализация механизмов устойчивого развития системы дополнительного образования».

Стратегическая цель/показатель. Расширение присутствия университета на рынке дополнительного образования / Доход от реализации дополнительных образовательных программ.

Цель проекта. Концентрация усилий подразделений университета на увеличении спектра дополнительных образовательных программ, расширении присутствия университета на таких сегментах, как дополнительные профессиональные программы, в том числе индивидуальные для корпоративных клиентов, и дополнительные общеобразовательные программы, на расширении территории охвата дополнительным образованием за счет активного внедрения дистанционной формы.

Оптимизация организационной структуры ДО в университете. Повышение эффективности управления, качества услуги, эффективности использования финансовых и человеческих ресурсов.

Результат проекта. Актуальные базы дополнительных профессиональных программ и дополнительных общеобразовательных программ, информация о которых максимально доступна потенциальным потребителям услуг. Оптимальная организационной структуры ДО в университете, устранение дублирования функций.

Институт дополнительного образования (ИДО) – интегратор программ дополнительного образования, центр продвижения их на рынок, оказывает методическую помощь в разработке, оценке программ, содействует профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ, осуществляет контроль их реализации во всех заинтересованных структурных единицах университета.

Финансово-экономические результаты: снижение затрат на административное сопровождение образовательной программы; рост заработной платы преподавателей-разработчиков программы и ведущих программу; рост доходов от дополнительных образовательных программ; увеличение доли ДО в структуре доходов от образовательной деятельности.

Описание проекта

Суть: централизация администрирования программ дополнительного образования, их методической поддержки, маркетинга программ и контроля реализации при сохранении децентрализации инициативы создания и актуализации программ, их реализации за учебными и научными подразделениями – владельцами программ, сокращение издержек на администрирование программы ДО.

Проект основан на системном подходе и включает оптимизацию организационной структуры подсистемы ДО, реинжиниринг бизнес-процессов дополнительного образования, изменение экономической модели работы подсистемы ДО, внедрение современных IT-технологий.

Оптимизация организационной структуры дополнительного образования в университете касается концентрации функций администрирования дополнительного образования, методической поддержки создания программ и контроля их предоставления. Данные функции делегируются Институту дополнительного образования, который располагает необходимыми для этого ресурсами. ИДО является интегратором программ дополнительного образования, центром их продвижения на рынок, обеспечивает SEO-оптимизацию сайта ИДО, оказывает методическую помощь в разработке, оценке программ, переводу программ ДО для дистанционной формы обучения, содействию профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ, осуществляет контроль их реализации во всех заинтересованных структурных единицах университета.

Владельцами дополнительных образовательных программ (ДОП) являются их разработчики: кафедры / высшие школы, научно-образовательные центры, специализированные подразделения институтов, ИДО. Владелец ДОП обеспечивает исполнение программы, отвечает за актуальность программы, обеспечивает реализацию программы кадрами и необходимыми техническими средствами. Доход от реализации программы принадлежит владельцу ДОП. Владелец ДОП обеспечивает отчисление части дохода университету, ИДО за администрирование и проч.

Изменение экономической модели ДО. Затраты на административное сопровождение образовательной программы на момент децентрализованной системы составляли 25 % от стоимости программы. Они включали в себя документальное сопровождение: оформление паспорта программы, подготовку и согласование рабочей программы дисциплины, подготовку приказов о зачислении и отчислении слушателей, назначении преподавателей и учебно-вспомогательного персонала на программу, рекламные затраты на продвижение программы, финансовое сопровождение расчетов, согласования с централизованными службами университета, ведение пула преподавателей. Помимо вышеуказанных затрат, которые непосредственно вел каждый институт (исполнитель программы), в стоимости ДОП присутствуют общехозяйственные расходы в составе 17 % от стоимости программы, включающие в себя административно-хозяйственное сопровождение общеуниверситетских служб и отчисления на коммунальные расходы.

В модели централизация администрирования и сопровождения программ затраты на административное сопровождение образовательной программы составляют 3 % от стоимости программы.

В табл. 3 представлены варианты калькуляции стоимости обучения по дополнительным образовательным программам (общеобразовательной (основной и дополнительной), дополнительной профессиональной программе высшего и среднего специального образования) в децентрализованной системе ДО, существовавшей до начала реализации данного проекта (столбцы 4 и 5) и реализуемый сейчас в условиях централизации администрирования ДОП (столбцы 6 и 7).

Пример расчета представлен для дополнительной образовательной программы продолжительностью 84 часа, при количестве слушателей 8 человек и средней ставке почасовой оплаты труда 417 рублей в час.

Таблица 3

Калькуляция стоимости дополнительной образовательной программы

Показатели	КОСГУ КВР		Децентрализованная		Централизованная	
			Доля в общих расходах (в %)	Сумма, руб./чел.	Доля в общих расходах (в %)	Сумма, руб./чел.
1. Стоимость ДОП			100	**15 000,0**	100	**15 000,0**
2. Отчисления в централизованный фонд на (косвенные расходы):			17	2550,0	17	2550,0
2.1.Общехозяйственные расходы			13	1950,0	13	1950,0
2.2. Коммунальные услуги			4	600,0	4	600,0
3. Сумма поступлений после отчислений в ЦФ: п. 1 – п. 2				**12 450,0**		**12 450,0**
4. Содержание – общеинститутских расходов (децентрализация) / – *ИДО (централизация)*			**25**	3112,5	***3***	373,5
5. Сумма поступлений на ЛС программы ДПО (прямые расходы) (после отчислений на общеинститутские мероприятия): п. 3 – п. 4				9337,5		12 076,5
6. Расход подразделения			**100,0**	**9337,5**	**100,0**	**12 076,5**
6.1.Заработная плата	211	111	**60,0**	***5 602,5***	**60,0**	***7 245,9***
6.2.Прочие выплаты	212	112	1,15	107,4	1,15	138,9
6.2а. Иные выплаты персоналу учреждений за исключением ФОТ (командировочные, выдаваемые преподавателям за студентов)	290	112	0,0	2,2	0,04	2,9
6.2б. Иные выплаты, за исключением ФОТ, лицам, привлекаемым согласно законодательству, для выполнения отдельных. полномочий (командировочные студентам)	290	113	0,11	6,2	0,11	8,0
6.3. Начисления на оплату труда (30,2 %)	213	119	**18,12**	1692,0	**18,12**	2188,3
6.4. Услуги связи	221	244	0,5	46,7	0,5	60,4
6.5. Транспортные услуги	222	244	1,0	93,4	1,0	120,8
6.6. Коммунальные услуги*	223	244	0,0	0,0	0,0	0,0
6.7. Арендная плата за пользование имуществом	224	244	0,2	18,7	0,2	24,2

Окончание табл. 3

Показатели	КОСГУ	КВР	Децентрализованная		Централизованная	
			Доля в общих расходах (в %)	Сумма, руб./чел.	Доля в общих расходах (в %)	Сумма, руб./чел.
6.8. Услуги по содержанию имущества	225	244	**7,0**	653,6	**7,0**	845,4
6.9. Прочие услуги	226	244	5,68	530,4	5,68	685,9
6.10. Прочие расходы	290	244	0,2	18,7	0,2	24,2
6.11. Увеличение стоимости основных средств	310	244	3,0	280,1	3,0	362,3
6.12. Увеличение стоимости материальных запасов	340	244	3,0	280,1	3,0	362,3

* – для подразделений, заключающих договоры на данные виды услуг

Как видно из данных табл. 3, переход на централизованную систему администрирования позволил на порядок сократить величину общеинститутских расходов, и соответственно при сохранении величины стоимости обучения на одного слушателя увеличить прямые расходы (сумму поступлений на лицевой счет программы). Изменении модели при прочих равных условиях создало условия для повышения оплаты труда тех, кто создал и проводит программу.

Потребители результата/«продукта»

Основные внутренние потребители результата проекта – подразделения учебного комплекса.

Главный потребитель – ИДО.

Результаты проекта будут потреблять владельцы ДОП: те кафедры / высшие школы, НОЦ, специализированные подразделения довузовской и поствузовской подготовки институтов, которые разрабатывают, актуализируют и реализуют ДОП.

Экономический эффект. Рост дохода от дополнительных образовательных программ в 1,9 раза за три года, достижение уровня в 500 млн рублей. За пять лет уровень дохода должен увеличится в 2,23 раза и достичь показателя в 580 млн рублей.

Сроки реализации проекта: 2018–2020 гг.

Направления проекта

В табл. 4 представлены основные направления проекта реорганизации ДО в СПбПУ.

Карта сбалансированных показателей проекта

Карта стратегических целей направления дополнительного образования университета представлена на рис. 1, детализация целей различных проекций дана в табл. 4–7.

Выполнение цели «Повышение квалификации НПР» обеспечит актуализацию существующих НОЦ и, как следствие, создаст базу для разработки дополнительных образовательных программ по передовым направлениям науки. Повышение квалификации научно-педагогических работников в рамках данной цели подразумевает их стажировки и обучение в зарубежных вузах-партнерах, участие в исследованиях по заказу

Таблица 4

Основные направления проекта

№	Направление проекта
1	Система продвижения программ дополнительного образования
2	Создание банка программ ДО: профессиональных, общеобразовательных
3	Концентрация всех функций административной, методической поддержки оформления программ и контроля их предоставления в Институте дополнительного образования
4	Внедрение дистанционных технологий в систему дополнительного образования
5	Расширение связи с корпоративными клиентами
6	Профессионально-общественная аккредитация дополнительных профессиональных программ

государства, промышленности, в международных проектах. Это обеспечивает владение НПР передовыми методами и знание актуальных тенденций в своем направлении. Понимание преподавателями и учеными тенденций развития научных направлений создает условия для поддержания актуального состава научно-образовательных центров (цель – “Актуальные” НОЦ»). Данная цепочка целей направлена на сугубо профессиональный сегмент рынка, служит для удовлетворения потребностей предприятий и специалистов-практиков в получении и овладении конкурентными знаниями и технологиями. Задачей университета становится создание системы мотивации таких сотрудников на разработку программ, содержащих приложение результатов исследований. Это направление цели «Привлечение ППС к разработке программ ДПО». Одновременно университет, используя свой маркетинговый потенциал, обеспечивает «продвижение» таких преподавателей и ученых на рынке образовательных услуг. На высоко конкурентном сегменте образовательных услуг именно имидж личности преподавателя стимулирует интерес и приток слушателей на программу.

Так как особенностью современного этапа развития сегмента дополнительного профессионального образовательного рынка является сильное влияние личности преподавателя на выбор клиентом ДОП того или иного поставщика услуги, поэтому выполнение цели «Имидж ППС» обеспечивает конкурентоспособность программ ДО университета.

Реализация целей проекции «кадровый потенциал» обеспечивает потенциал увеличение количества разработанных и готовых к продаже и реализации программ ДО. Централизация администрирования программ позволяет создать на уровне университета банк информационный программ: условно этот банк в стратегической карте представлен тремя типами: банк дополнительных профессиональных программ – ориентирован на сегмент юридических лиц, которые оплачивают обучение своих сотрудников, и на специалистов, лично заинтересованных в повышении своей квалификации и самостоятельно оплачивающих свое обучение (они отнесены к сегменту «физические лица»).

Проекция «Внутренние процессы и инфраструктура» содержит цель внедрения и активного использования дистанционных технологий в дополнительном образовании. НПР университета активно вовлечены в повышение квалификации по использованию дистанционных технологий в учебном процессе. Это обеспечивает активное внедрение в дополнительное образование вебинаров, Moodle-среды и проч. IT-технологии в образовании стирают территориальные ограничения на участие в дополнительных образовательных программах, раздвигаются территориальные границы оказания образовательной услуги, обеспечивается «Расширение регионального охвата».

Совершенствование процессов и инфраструктуры подсистемы ДО должно обеспечить возможность персонификации работы с разными сегментами рынка. Предлагается выделить два крупных сегмента: физические лица и юридические лица. Эти сегменты требуют разных подходов как в продвижении услуги, так и в договорной работе с такими клиентами. Сегмент «юридических лиц» часто требует разработки индивидуальных программ, ориентированных на особые, индивидуальные требования клиента.

Сегмент «Физических лиц» в большей степени ориентирован на стандартные, типовые программы общеобразовательного характера (и для школьников, и для взрослых потребителей). Профессиональные программы тоже в значительной степени стандартизированы, т. к. касаются получения знаний и навыков из вузовских направлений подготовки. На эти программы идут, как правило те, кто хочет обучаться на более высоком уровне образования по направлению, не связанному с первичным бакалавриатом.

Выполнение мероприятий для достижения цели «Централизация администрирования процессов ДО» обеспечивает снижение затрат на администрирование программ, унифицирует и стандартизирует этапы согласования, запуска, информационной поддержки, продвижения программ ДО, набора слушателей и т. п. Это обеспечивает основу для снижения себестоимости программ при прочих равных условиях, что создает возможность «Ценовой оптимизации» и повышению ценовой привлекательности обучения в университете. Выполнение перечисленных выше целей способствует росту количества слушателей различных сегментов рынка ДО: от школьников до корпоративных клиентов. А это, в свою очередь, должно привести к «Росту дохода от дополнительного образования».

Детализация траекторных целей стратегической карты проекта представлена в табл. 5–8. Каждая таблица поясняет цели одной из четырех проекций карты. Для каждой цели определен как минимум один показатель ее измерения, установлено исходное и плановое (целевое) значение показателя, назначен ответственный за реализацию цели. Все ответственные включены в организационную структуру проекта реорганизации ДО, и для них определены проектные роли. Эти роли и их характеристики описаны в табл. 9

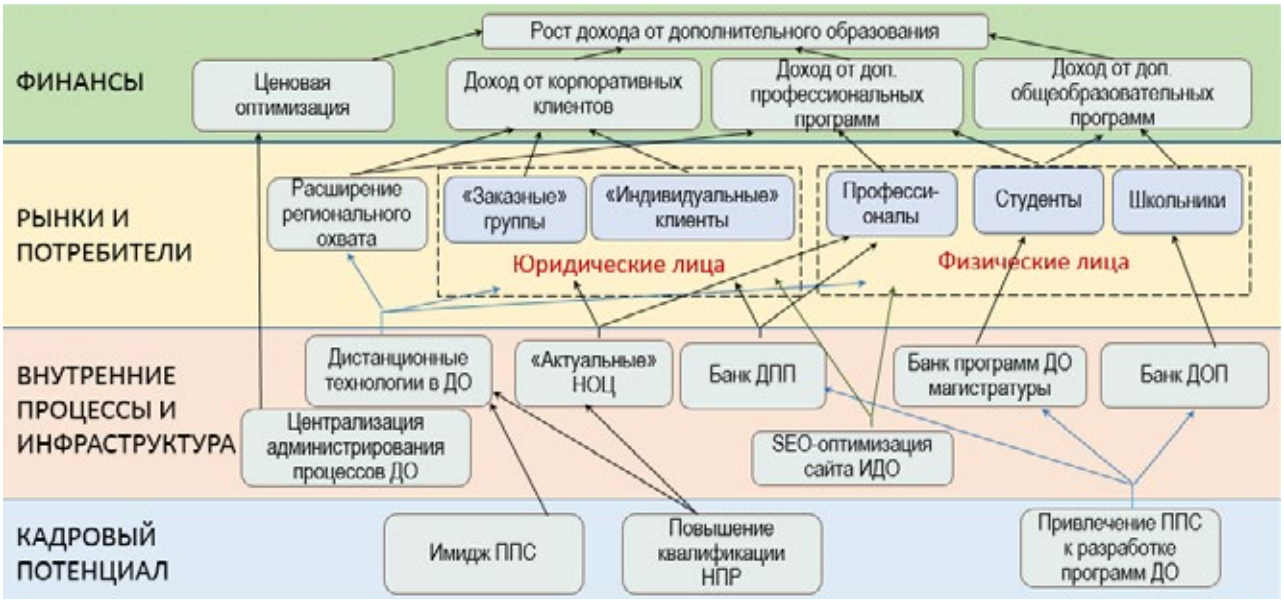


Рис. 1. Карта сбалансированных показателей проекта (комплексные проекции)

Показатели по проекциям

Таблица 5

Карта сбалансированных показателей проекта (проекция «Финансы»)

№	Наименование показателя	Ед-ца изм.	Текущее значение	Целевое значение на 2020 г.	Траекторная цель	Ответственный	Приоритет
1	Заработная плата ППС	тыс. руб.	72	120	Оптимизация численности, повышение доходной части бюджета из всех источников (наука, ДПО, образование)	Проректор по ОД, проректор по экономике и финансам, директора институтов	1
2	Увеличение бюджета вуза	млрд руб.	7,7	9,6	Увеличение КЦП, увеличение численности магистров и аспирантов, других слушателей, увеличение объемов научных исследований и хоздоговорной деятельности	Проректор по экономике и финансам, проректор по ОД, проректор по НР, директора институтов	1
3	Доход от реализации дополнительных образовательных программ, всего в том числе	млн руб.	259	500	Увеличение дохода от образовательной деятельности	Проректор по ОД, проректор по НР, директора институтов	1
3.1	Доход от дополнительных профессиональных программ	млн руб.	180	360	Выход на новые территориальные и предметные сегменты рынка образовательных услуг; увеличение присутствия на текущих сегментах рынка образовательных услуг	Директора институтов, директор ИДО	1
3.2.	Доход от дополнительных общеобразовательных программ	млн руб.	78	120	Расширение предложения программ по предметам школьной программы; подготовка к ЕГЭ по школьным предметам, которые указаны как вступительные для направлений подготовки СПбПУ	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	1
3.3.	Доход от дополнительных образовательных программ для подготовки в магистратуру (для непрофильного первого уровня)	млн руб.	1	20	Разработка программ ДПО по курсам, необходимым для поступления и дальнейшего успешного освоения магистерских программ СПбПУ для поступающих без профильного бакалавриата	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	1
4	Снижение доли затрат на администрирование программ дополнительного образования (косвенных и общехозяйственных) в стоимости программы	%	35	15	Концентрация работ по документальному сопровождению существующих и вновь вводимых программ ДО, в администрации института дополнительного образования	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	2

Таблица 6

Карта сбалансированных показателей проекта (проекция «Рынки и потребители»)

№	Наименование показателя	Ед-ца изм.	Текущее значение	Целевое значение на 2020 г.	Траекторная цель	Ответственный	Приоритет
1	Численность слушателей системы дополнительного образования в университете (всего)	чел.	16 286	37 460	Увеличение охвата аудитории по всем программам ДО, открытым в университете	Директора институтов, директор ИДО	1
2	Численность слушателей на дополнительных профессиональных программах (повышение квалификации и переподготовка)	чел.	5852	10000	Увеличение охвата аудитории по открытым программам дополнительного профессионального образования	Директора институтов, директор ИДО	1
3	Количество корпоративных клиентов в системе дополнительного профессионального образования	шт.	32	68	Расширение сотрудничества с предприятиями по приоритетным направлениям СПбПУ	Директора институтов	1
4	Количество «заказных» групп от корпоративных клиентов	шт.	52	86	Увеличение охвата аудитории по индивидуальным программам ДПО (под предприятие-заказчика)	Директора институтов	1
5	Численность слушателей дополнительных общеобразовательных программ (школьники, взрослые)	чел.	10434	20868	Увеличение охвата аудитории по общеобразовательным программам	Директора институтов, директор ИДО	1
6	Численность слушателей дистанционных дополнительных профессиональных программ (в том числе)	чел.	720	1440	Выход на рынок дополнительного профессионального образования других регионов	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	2
6	Численность слушателей дистанционных дополнительных общеобразовательных программ (в том числе)	чел.	1500	3000	Выход на рынок дополнительного общеобразовательного образования других регионов	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	3
7	Численность слушателей дополнительных образовательных программ по подготовке к поступлению в магистратуру	чел.	48	360	Повышение уровня подготовки слушателей, получающих/имеющих непрофильное для магистерской программы, образование для пополнения знаний	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	3

Таблица 7

Карта сбалансированных показателей проекта (проекция «Внутренние процессы и инфраструктура»)

№	Наименование показателя	Ед-ца изм.	Текущее значение	Целевое значение на 2020 г.	Траекторная цель	Ответственный	Приоритет
1	Количество дополнительных профессиональных программ	шт.	150	300	Создание базы актуальных программ ДПО	Проректор по ОД, проректор по НР, директор ИДО, директора институтов	1
2	Количество дополнительных общеобразовательных программ	шт.	45	90	Создание базы актуальных общеобразовательных программ для школьников и лиц, не имеющих высшего профессионального образования	Проректор по ОД, проректор по НР, директор ИДО, директора институтов	1
3	Количество дополнительных образовательных программ для подготовки к поступлению в магистратуру	шт.	2	15	Создание базы актуальных образовательных программ для лиц, имеющих/получающих непрофильное высшее образования для направлений магистратуры СПбПУ	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	2
4	Доля аннотаций дополнительных образовательных программ, представленных на сайте университета в общем количестве разработанных	%	35 %	95 %	Обеспечение информационной доступности о программах на рынке образовательных услуг. Концентрация описания всех программ дополнительного образования на сайте Института дополнительного образования	Проректор по ОД, проректор по НР, директор ИДО, директора институтов	2
5	Доля дополнительных образовательных программ, доступных к изучению в дистанционном формате	% программ	12	35	Охват сегментов образовательного рынка, территориально удаленных от университета	Проректор по ОД, директор ИДО, директора институтов	2
6	Доля дополнительных профессиональных программ, получивших профессионально-общественную аккредитацию	% программ	0	50	Конкурентная позиция ДПП	директор ИДО	2
7	Доля ДОП, расписание которых выложено в открытом (публичном) доступе на сайте ИДО Доля ДОП, лекционный и практический материал по которым выложен на сайте ИДО для участников учебной группы	% %	5 4	60 60	Дистанционные технологии в ДО Дружественная для слушателей «экосистема» университета	директор ИДО, директора институтов	3
8	Доля дополнительных образовательных программ университета, администрирование которых передано в ИДО, от общего количества	%	15	100	Централизация администрирования программ ДО; унификация процесса выведения программы ДО на рынок, минимизация административных расходов на программу ДО	Проректор по ОД, проректор по НР, директор ИДО, директора институтов	1

Таблица 8

Карта сбалансированных показателей проекта (проекция «Кадровый потенциал»)

№	Наименование показателя	Ед-ца изм.	Текущее значение	Целевое значение на 2020 г.	Траекторная цель	Ответственный	Приоритет
1	Количество ППС, участвующих в программах ДО	чел.	120	240	«Привлечение ППС к разработке программ ДО». Обеспечить включение в процессы дополнительного образования направлений, реализуемых преподавателями университета в образовательной и научной деятельности	Проректор по ОД, проректор по НР, директор ИДО, директора институтов	1
2	Доля ППС, обладающая профессиональной компетенцией для работы в системе дополнительного образования (сочетание практической и научно-образовательной деятельности)	%	25	40	«Повышение квалификации НПР». Обеспечение высокого уровня университета на рынке образовательных услуг дополнительного образования; обеспечение банка программ дополнительного образования перспективными для экономики страны дополнительными профессиональными программами	Директора институтов	1
3	Доля ППС, включенных в системную работу по продвижению кадрового потенциала университета на рынке услуг дополнительного образования (доля от числа ППС, занятого в дополнительном профессиональном образовании)	%	1	50	«Имидж ППС». Обеспечение конкурентоспособного имиджа ППС университета на рынке образовательных услуг	Директор ИДО, директора институтов, руководитель службы маркетинга (ЦПМ)	1

Управление проектом

Роли и ответственность в управлении проектом

Таблица 9

Матрица ответственности

Роль в проекте	Наименование организации-партнера	Функции/характеристика роли в проекте
Инициатор проекта	Проректор по экономике и финансам	Идентифицирует потребность в проекте и вносит предложение об инициации проекта
Заказчик	Проректор по образовательной деятельности Проректор по научной работе	Будущий владелец результатов проекта. Определяет основные требования к результатам проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, может заключать контракты с основными исполнителями проекта. Отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для университета
Спонсор проекта	Проректор по экономике и финансам	Курирует проект со стороны университета, обеспечивает общий контроль и поддержку проекта (финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы)
Менеджер проекта	Директор ИДО	Несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества
Команда проекта	Директоры институтов	Привлечены к выполнению работ проекта и отвечают перед менеджером проекта за их выполнение

Перечень процессов, оказывающих критическое влияние на реализацию стратегии реорганизации ДО, представлен в табл. 10. Для каждого процесса определены цели, на достижение которых он влияет, и показатели, позволяющие измерить прогресс в достижении целей, а также существующие проблемы и потери в рамках процесса, определен потенциал, который возможно использовать для решения проблем.

Критические процессы

Таблица 10

Перечень процессов, оказывающих критическое влияние на реализацию стратегии

№	Процесс	Цели, на достижение которых влияет данный процесс	Показатели процесса	Существующие проблемы и потери в рамках процесса	Потенциал улучшения
1	Администрирования дополнительных образовательных программ	Унификация утверждения, запуска и реализации ДОП	Длительность разработки ДОП. Стоимость подготовки ДОП. Качество ДОП	Удорожание стоимости ДОП, увеличение сроков согласования и запуска ДОП, отсутствие единой экономической модели	Институт дополнительного образования
2	Информационная поддержка ДОП	Дружественная для слушателей экосистема университета	Доступность информации о программах, расписание занятий в онлайн-режиме, дистанционные курсы	Небольшой охват ДОП такой поддержкой, неудовлетворенность клиентов организацией занятий	Отработанные схемы и интерфейс на базе Высшей инженерной школы в ИДО
3	Создание и поддержание банка ДОП	Расширение ассортимента актуальных ДОП, расширение охвата потребителей	Количество ДОП, численность слушателей	Чрезмерная автономность владельцев ДОП	Наличие ИДО, НОЦ, принятые регламенты по ДОП

Модель подсистемы дополнительного образования до и после реализации проекта

Модели подсистемы дополнительного образования в университете, используемые в проекте реорганизации, представлены в виде схем процесса создания и реализации дополнительной образовательной программы. На рис. 2 – схема процесса «As-is» («Как есть»), отражает последовательность этапов, ответственных за этап и формируемые документы до начала проекта. На рис. 3 представлена модель «To-be» («Как надо») этого же процесса, которую предстоит выстроить в результате реинжиниринга.

Реинжиниринг процесса создания и реализации программы в подсистеме дополнительного образования университета обеспечивает специализацию и разделение функционала между структурными подразделениями вуза, участвующими в этом процессе. Если на схеме процесса «As-is» (рис. 2) видно, что практически на каждом этапе в качестве участников действуют и кафедры, высшие школы, институты – держатели ресурса научно-педагогических кадров, то есть тех, кто создает, актуализирует и проводит программу для слушателей, и Институт дополнительного образования – держатель ресурса административной поддержки. При этом действия по администрированию программы выполняются всеми участниками, специализация работ отсутствует. Это приводит к использованию трудовых ресурсов не по назначению, без учета квалификации, дублированию функций и проч. На этапах создания и непосредственной реализации программы (1, 9 и 10) продолжаются взаимодействия с ИДО. Это свидетельствует об отсутствии единых подходов к решению задач этапов, регламентации процессов и т. п.

В измененном процессе «To-be» (рис. 3) появляется новое понятие – «владелец программы» – тот, кто создает программу и проводит ее. Администрирование сконцентрировано исключительно в ИДО. Процессы администрирования приобретают стандарты проведения, требуют специальных квалификаций, которыми преподаватели и научные сотрудники обладать не обязаны. Владельцы программы могут сконцентрировать свой ресурс исключительно на двух производственных этапах: этап 2 – производство продукта, то есть в данном случае комплекта документов, отражающих содержание и наполнение программы ДО, и на этапе непосредственного оказания образовательной услуги (этап 8).

В модернизированном процессе появляются новые функции администрирования: ведение банка программ (этап 4); аккредитация программ дополнительного профессионального образования (этап 5); продвижение всех программ ДО в том числе с использованием IT-технологий (этап 6); внедрение бизнес-технологий – этап 10 вводит работу по поддержанию контактов с выпускниками. Последнее необходимо для стимулирования уже занятого рынка, ведь затраты на привлечение новых клиентов существенно выше, чем затраты на привлечение к новым программам клиентов, которые уже учились в системе.

Переводятся на профессиональный уровень работы, которые присутствовали и в старом процессе: методическое сопровождение (этап 1) – ранее оно не было выделено в отдельный этап, т. к. работа шла параллельно созданию программы ДО. В новом процессе предусмотрено создание шаблонов документов, унифицированных форм, методических материалов для разработчиков. Такой подход снижает количество непосредственных контактов разработчиков и администраторов, стандартизирует требования и подходы. Согласования документов ДОП и ее выпуск (этап 3) также переводятся в зону ответственности администраторов ИДО. Кроме всего прочего, такое изменение снижает нагрузку на сотрудников администрации университета: управление экономики, управление бухгалтерского учета, проректора по учебной деятельности. Передача функции продажи ДОП в ИДО (этап 7) обеспечивает рост профессионализма продаж, т. к. эта работа будет осуществляться, во-первых, профессионалами, во-вторых, в расширенный временной диапазон (увеличение времени доступа клиентов в отдел продаж ежедневно и по количеству дней недели). Полностью

переходят в функционал ИДО работы по завершению реализации программы ДО (этап 9), т. к. полная информация о слушателях, их достижениях по программе сконцентрирована в административном подразделении, операции и документы стандартны.

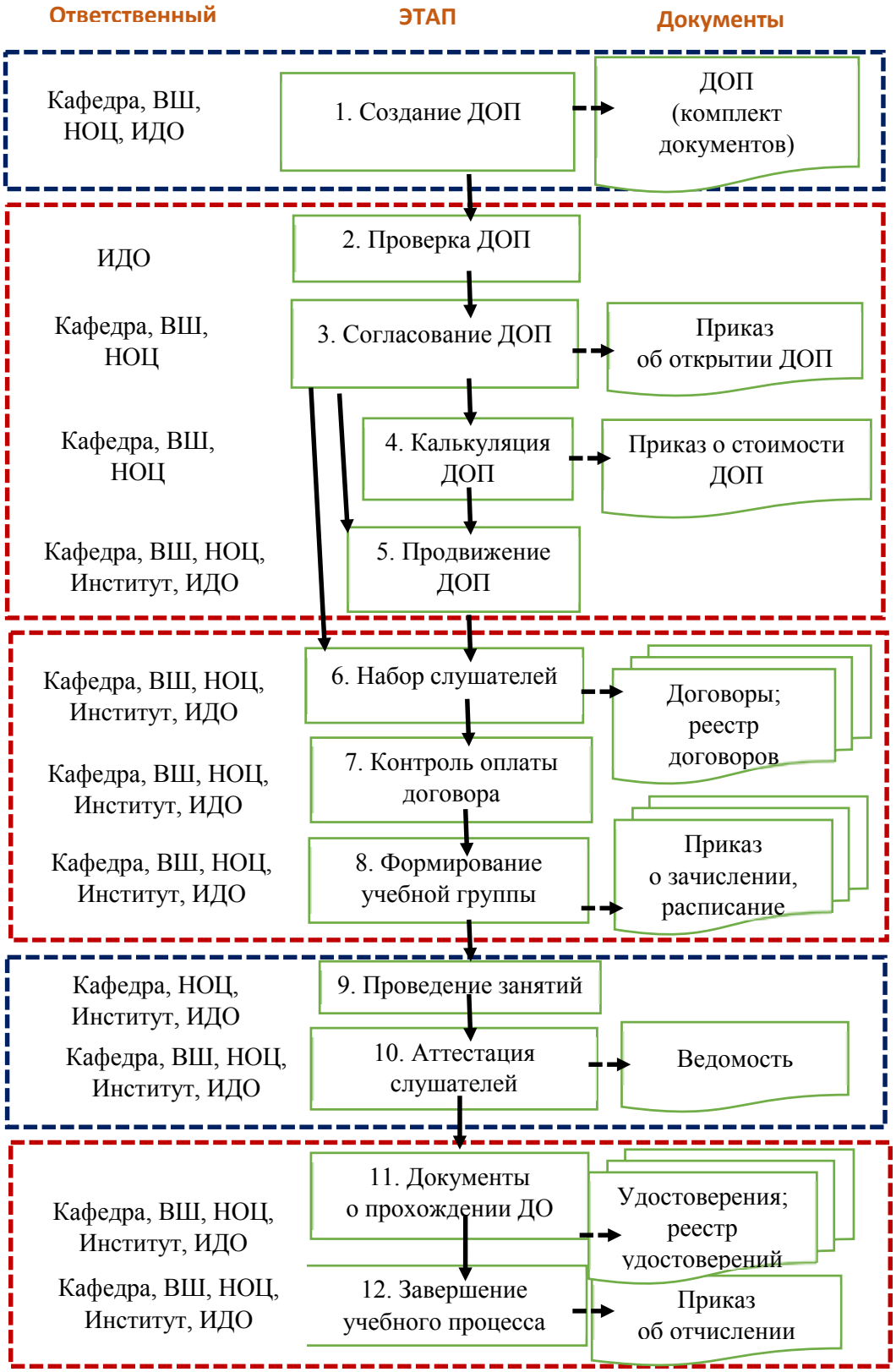


Рис. 2. Графическая схема текущего процесса создания и реализации программы в подсистеме дополнительного образования

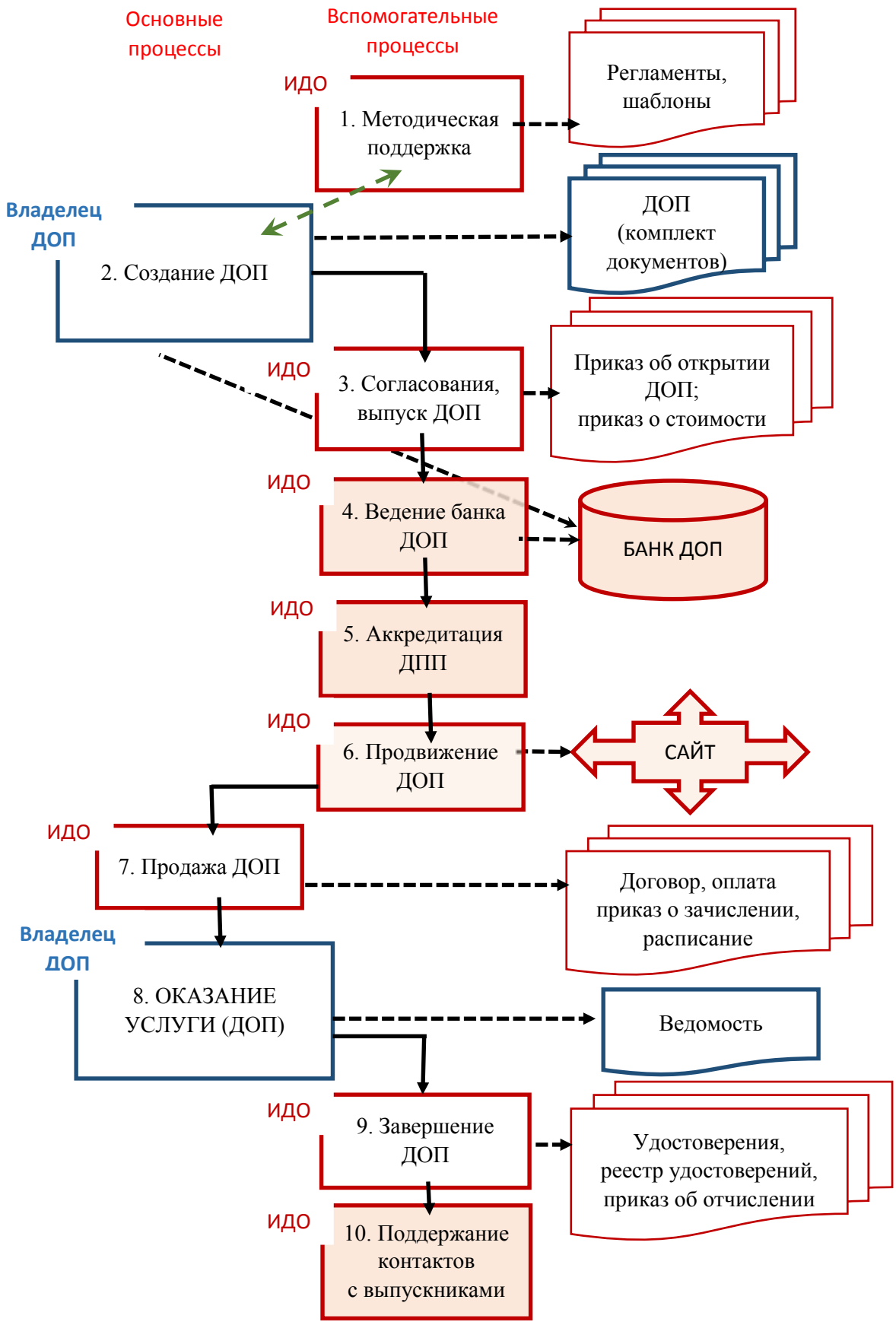


Рис. 3. Графическая схема модернизированного процесса создания и реализации программы в подсистеме дополнительного образования

Требуемый пул ресурсов для реализации проекта и принципы его формирования

Для развития системы дополнительного образования в университете требуется вовлечение в разработку и реализацию дополнительных образовательных программ *ведущих научно-педагогических работников* университета. В настоящее время в данный вид деятельности вовлечено 120 преподавателей, необходимо увеличить численность до 240 преподавателей.

Для обеспечения необходимого потенциала кадровой составляющей разработки программ для банка дополнительных профессиональных программ довести долю ППС, обладающих профессиональной компетенцией для работы в системе дополнительного образования (сочетание практической и научно-образовательной деятельности) до 40 % (текущее значение 25 %).

Разработка и реализация дополнительных программ осуществляется соответствующими подразделениями образовательных институтов (институтские центры дополнительного образования, НОЦ), а также ИДО.

Систему продвижения и информационной поддержки дополнительных программ осуществлять на базе информационной системы и сайта Института дополнительного образования. Идеология системы электронного взаимодействия со слушателями уже отработана и реализуется на практике в Высшей инженерной школе ИДО.

Методическое обеспечение направления дополнительного образования должно осуществляться Институтом дополнительного образования как для разработки и реализации программ данного института, так и для программ, инициатива разработки, внедрения и реализации принадлежит другим институтам.

Административное сопровождение дополнительных образовательных программ должно осуществляться силами ИДО.

Средства для развития информационного, методического и административного обеспечения программ могут быть выделены из централизованного фонда университета, в котором аккумулируются средства, получаемые от всех видов деятельности. Когда данные ресурсы достигнут необходимого уровня, финансирование всего направления дополнительного образования будет осуществляться за счет средств, получаемых от реализации дополнительных программ. Направление перейдет на самофинансирование, будет зарабатывать средства для обеспечения своего дальнейшего развития.

Ключевые центры финансовой ответственности в новом процессе и разграничение ресурсов и полномочий между ними

Финансовая структура СПбПУ состоит из центров финансовой ответственности (ЦФО) – структурных подразделений (или группы структурных подразделений), осуществляющих определенный набор финансовых функций и хозяйственных операций и наделенных полномочиями по получению и (или) распределению и использованию финансовых ресурсов. В университете выделяют три вида ЦФО: центр расходов, центр финансового результата, центр развития. Центр расходов – ЦФО, руководитель которого отвечает за обеспечение запланированных операционных показателей при соблюдении заданного уровня расходов (в том числе инвестиционного характера), находящихся в зоне ответственности ЦФО. Центр финансового результата – ЦФО, руководитель которого отвечает за достижение запланированного финансового результата и оказывает управляющее воздействие на различные факторы деятельности ЦФО (в том числе на объемы и стоимость образовательных, научных и прочих услуг (работ), расходы), находящихся в зоне его ответственности. Центр развития – ЦФО, руководитель которого отвечает за достижение запланированного финансового результата и принимает решение об инвестировании и изъятии средств, имеет право управлять основными средствами и оказывать управляющее воздействия на различные факторы деятельности, находящиеся в зоне его ответственности.

Ключевые центры финансовой ответственности проекта: Институт дополнительного образования (ИДО), другие институты и высшие школы (вне институтов), проректор по образовательной деятельности, проректор по научной деятельности.

ИДО: централизация администрирования, методического обеспечения и контроля дополнительного образования – общая координация образовательной деятельности СПбПУ и его подразделений в сфере дополнительного образования; обеспечение соответствия условий реализации дополнительных образовательных программ (ДОП) требованиям законодательства Российской Федерации; формирование единой стратегии методического сопровождения реализации ДОП; контроль выполнения лицензионных требований и нормативов реализации дополнительных образовательных программ; организационно-методическое сопровождение договорных отношений с физическими и/или юридическими лицами в сфере оказания дополнительных образовательных услуг; реализация собственных ДОП ИДО. Финансирование данных функций должно обеспечиваться за счет отчислений других институтов, имеющих в своей структуре подразделения, реализующие дополнительные программы (центры довузовской и поствузовской подготовки, НОЦ), а также за счет дохода ИДО, получаемого за счет реализации собственных дополнительных программ. ИДО является центром финансового результата.

Другие институты и высшие школы (вне институтов): разработка новых ДОП; актуализация существующих ДОП; ведение занятий по ДОП; повышение квалификации ППС, участвующих в работе дополнительному образованию. Эта группа участников проекта относится к центрам расходов.

Проректор по образовательной деятельности организует учебную и учебно-методическую работу по дополнительному образованию, планирует мероприятия по внедрению передовых образовательных технологий в дополнительном образовании.

Проректор по научной работе обеспечивает стратегическое планирование, организует работу по созданию научно-образовательных центров по перспективным направлениям исследований, востребованных промышленностью, организует повышение квалификации научно-педагогических работников, подчиненных или курируемых подразделений, привлекаемых к разработке и реализации дополнительных образовательных программ.

Проректор по образовательной деятельности и проректор по научной деятельности являются центрами развития – в пределах средств, находящихся в их распоряжении, финансируют проекты по развитию дополнительного образования в университете. Обеспечивают финансовую основу исследований и разработок за счет использования различных источников (инновационная деятельность, бюджетные и внебюджетные средства).

Бюджет проекта

Таблица 11

Источники и объемы финансирования проекта

Направление расходов	Сумма, руб.		Источники финансирования	Планируемая дата оплаты, гг.
	Бюджет	Внебюджет		
Обеспечение деятельности команды менеджера проекта	0	4 500 000	Собственные средства	2017–2020
Обеспечение деятельности непосредственно команды проекта (команд директоров института)	0	8 250 000	Собственные средства	2017–2020
ИТОГО:		12 750 000		

Ожидаемые результаты проекта

Влияние проекта на показатели финансово-хозяйственной деятельности университета

Справка о корректировке плана финансово-хозяйственной деятельности в связи с реализацией проекта «Реализация механизмов устойчивого развития системы дополнительного образования»

Наименование показателя	Код по бюджетной классификации РФ	Сумма изменений (+/-) тыс. руб.			Обоснования и расчеты по вносимым изменениям
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Поступления от доходов всего	х	21 500	121 822	234 400	
в том числе от реализации дополнительных программ	130	21 500	121 822	234 400	
в том числе доход от дополнительных общеобразовательных программ	130	1 500	27 513	45 400	Увеличение количества программ для школьников, введение онлайн-технологий
от реализации дополнительных профессиональных программ	130	20 000	94 308	187 000	Увеличение базы проф-программ, рост числа корпоративных клиентов, онлайн-технологии
Выплаты по расходам, всего	х	4000	4500	4000	Указаны расходы, непосредственно связанные с реализацией проекта
Прочая закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных нужд)	244	4000	4500	4000	
Прочие работы, услуги	244	4000	4500	4000	Выплаты по договорам ГПХ за работы, связанные с реализацией проекта

Таблица 12

Корректировки в план ФХД

№	Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Поступления от доходов вуза по всем источникам до внесения корректировок в план ФХД, тыс. руб.	7 685 274	7 848 989	7 999 504
2	Сумма корректировок плана ФХД по поступлениям и выплатам, представленным в справке, тыс. руб. в том числе:	17 500	117 322	230 400
2.1.	увеличение поступлений, тыс. руб.	21 500	121 822	234 400
2.2.	снижение выплат, тыс. руб.	-4000	-4500	-4000
3	Влияние корректировок на университет (отношение суммы корректировок плана ФХД к объему поступлений из всех источников),%	0,23	1,49	2,88

Реализация мероприятий проекта

Таблица 13

Перечень мероприятий, необходимых для достижения целевого состояния процесса

№	Мероприятие	Ответственное подразделение	Срок исполнения, г.	Планируемый результат	Степень реализации мероприятия
1	Продвижение программ дополнительного образования, SEO-оптимизация	Директор ИДО	2019	Рост численности слушателей дополнительных программ	Мероприятие реализовано частично (20 %)
2	Создание банка программ ДО: профессиональных, общеобразовательных	Директора институтов	2019	Удвоение количества разработанных и утвержденных программ ДО	Мероприятие реализовано частично (20 %)
3	Внедрение дистанционных технологий в систему дополнительного образования	Директор ИДО	2019	Увеличение доли дополнительных образовательных программ, доступных к изучению в дистанционном формате в общем количестве разработанных программ	Мероприятие реализовано частично (20 %)
4	Расширение связи с корпоративными клиентами	Директора институтов	2019	Рост в два раза количества заказных (индивидуальных) дополнительных профессиональных программ для корпоративных клиентов	Мероприятие реализовано частично (10 %)
5	Информационное сопровождение программ дополнительного образования на сайте ИДО	Директор ИДО	2019	Доведение до 95 % доли аннотаций дополнительных образовательных программ, представленных на сайте университета в общем количестве разработанных	Мероприятие реализовано частично (20 %)
6	Передача всех функций административной, методической поддержки оформления программ и контроля их предоставления Институту дополнительного образования	Директор ИДО	2019	Снижение доли затрат на администрирование программ дополнительного образования (косвенных и общехозяйственных) в стоимости программы с 35 до 15 %	Мероприятие реализовано частично (35 %)
7	Формирование имиджа преподавателей университета на рынке дополнительного образования	Директора институтов	2020	Доля ППС, включенных в системную работу по продвижению кадрового потенциала университета на рынке услуг дополнительного образования (доля от числа ППС, занятого в дополнительном профессиональном образовании)	Мероприятие не реализовано

Возможные риски проекта

– сопротивление изменениям на уровне руководителей подразделений – владельцев ДОП, которое проявляется в отходе руководителей от принятой программы реорганизации административного функционала, его централизации по программам ДО;

– владельцы программ не передают их в банк программ;

– конфликт интересов, сохраняющий дублирование функций. Как следствие, частичное снижение затрат;

– косность централизованной системы управления: несоответствие профессионализма сотрудников ИДО, выполняющих специализированные административные работы по сопровождению и продвижению ДОП, уровню, необходимому для получения эффекта от специализации и концентрации работ;

– неправильная система мотивации работников административных служб, приводящая к низкой заинтересованности в успехе проекта;

– переоценка потенциала НПР для вовлечения в разработку и реализацию новых программ ДО. Как следствие, низкое разнообразие и ассортимент программ в базе данных;

– срыв запланированных сроков. Затягивание периода перехода от децентрализованной к централизованной системе сопровождения ДОП;

– низкий уровень дружелюбности сайта;

– недостаток средств, инвестируемых в проект реорганизации.

Ключевые факторы успеха, позволяющие университету эффективно организовать проект и добиться высоких результатов

– фундаментальная научная подготовка и высокий уровень культуры НПР создает возможность создания базы дополнительных образовательных программ как профессиональных, так и общеобразовательных;

– оперативность реагирования на запросы рынка дополнительного образования за счет участия НПР в научной деятельности;

– НОЦ по актуальным направлениям и связи с промышленными предприятиями дают возможность увеличения количества дополнительных профессиональных программ под корпоративного заказчика и количества учебных групп на такие программы;

– отработанная в ИДО система Internet-коммуникации с потребителями дополнительных общеобразовательных программ может быть быстро адаптирована под дополнительные профессиональные программы и масштабироваться;

– современное оборудование и средства электронной коммуникации в сочетании с передовыми образовательными технологиями обеспечивают выход на новые сегменты рынка дополнительных образовательных программ (удаленные территории, международный рынок, целевые группы: школьники, люди без образования соответствующего уровня, корпоративные клиенты, предприятия для единичных заказов повышения квалификации и переподготовки сотрудников);

– политехническое образование обеспечивает широкий охват направлений на рынке.

Реализация проекта реорганизации подсистемы дополнительного образования в университете началось в январе 2018 г. В табл. 13 представлены основные мероприятия, направленные на достижение планируемых результатов проекта, с указанием лиц, ответственных за их выполнение. В последнем столбце отмечен уровень результата, достигнутого за шесть месяцев.

Информация об авторах

Виноградова Елена Борисовна, д. э. н., доцент, директор департамента экономики и финансов, vinogradova@spbstu.ru

Мудрова Елена Борисовна, д. э. н., доцент высшей инженерно-экономической школы, mudrova.eb@spbstu.ru

Речинский Александр Витальевич, к. т. н., проректор по экономике и финансам, vicerector.edu@spbstu.ru

Сергеев Виталий Владимирович, проректор по научной работе СПбПУ, д. т. н., профессор, профессор кафедры «Атомная и тепловая энергетика», vicerector.sc@spbstu.ru

Эволюция закупочной деятельности в вузе: опыт и перспективы

С. С. Иванова, А. М. Дружинин

ФГОБУ ВО «Уральский государственный юридический университет»
Россия, 620137, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21

Настало время подвести итоги тому,
что сделано, и представить себе дальнейшее.
Шарль де Голль

В условиях преобразования модели управления государственными финансами, глобализации и модернизации системы высшего образования вузы вынуждены постоянно развиваться, повышать свою конкурентноспособность, совершенствовать деятельность, в том числе оптимизировать вспомогательные процессы.

Так как в вузе для его бесперебойного функционирования закупается значительный ассортимент товаров, работ и услуг различного профиля, в процессе закупок задействованы все структурные подразделения, а ошибки и неэффективные управленческие решения могут негативно сказаться на всей деятельности и повлечь штрафные санкции надзорных органов, то закупочная деятельность университета является одним из важнейших вспомогательных процессов.

Существенный объем информации, с которой необходимо работать в процессе осуществления закупок, сложность процедур, значительные объемы используемых финансовых ресурсов, динамичность законодательства, сложность организационной структуры управления университетом, жесткие временные рамки закупочных процедур, не позволяют эффективно осуществлять закупочную деятельность без создания в вузе системы управления закупками и автоматизации данного процесса.

В Уральском государственном юридическом университете данные вопросы стали актуальны уже в 2011 году. Изменение структуры вуза, создание отдела государственных закупок, вошедшего в состав управления экономики и государственных закупок, и передача функционала по обеспечению и сопровождению закупок из юридического отдела, позволили решить организационный аспект поставленной задачи и сформировать заинтересованную в результате команду.

Тогда же было принято решение диагностировать существующую в вузе закупочную деятельность и создать прозрачную, контролируемую систему управления закупками.

Анализ закупочной деятельности позволил найти узкие места. На тот момент в вузе не существовало выстроенного взаимодействия внутренних служб вуза в части управления закупками; отсутствовало планирование закупок на финансовый год; не существовало единого реестра расходных договоров: учет закупок, проводимых конкурентными способами, осуществлялся в отделе государственных закупок, учет договоров с единственным поставщиком и учет гражданско-правовых договоров с физическими лицами на выполнение работ и оказание услуг (за исключением преподавательских) – в юридическом отделе, а учет гражданско-правовых договоров с преподавателями – в учебно-методическом управлении; учет проводимых процедур закупок осуществлялся в таблице Excel, что вызывало ряд трудностей, отсутствовал контроль достоверности внесенной или не внесенной информации, отсутствовал контроль ограничений, установленных законодательством (контроль по группам товаров, контроль по способам закупок) и т. д.

Основными направлениями оптимизации и развития системы закупок были обозначены регламентация процесса; организация планирования и учета закупок; усиление контроля сроков размещения сведений по закупкам в единой информационной системе; установление контроля за исполнением обязательств; соблюдение установленных законодательных норм, в том числе объема закупок у субъектов малого предпринимательства; повышение уровня типизации закупочной документации и, как следствие, снижение высокой нагрузки на сотрудников, занятых в сфере размещения закупок, снижение количества непреднамеренных ошибок.

В целях описания процесса закупок был разработан регламент организации работы по проведению закупок для нужд вуза (утвержден приказом ректора 05.10.2011 года), который включил в себя:

– порядок планирования;
– типовые формы документов для процесса планирования и осуществления закупок;
– способы закупок;
– типовые формы документов, необходимых для проведения закупок;
– порядок проведения закупок;
– порядок согласования закупки заинтересованными структурными подразделениями;
– контроль за порядком исполнения плана закупок.

В результате появились четкое представление об исполнителях – участниках процесса и их ролях, последовательность действий при проведении закупок, схема взаимодействия структурных подразделений и должностных лиц. Так, например, отдел государственных закупок, обеспечивал контроль соответствия требованиям законодательства в сфере регулирования государственных закупок, контроль исполнения плана закупок и т. д.; отдел экономического планирования и анализа – определение источников и кодов бюджетной классификации и управленческого учета; юридический отдел – правовое сопровождение оформления и заключения договоров, претензионную работу с поставщиками; бухгалтерия – исполнение законодательства в сфере бухгалтерского и налогового учета, взаимодействие с материально ответственными лицами и т. д. Функция по ведению реестра расходных договоров университета была закреплена за отделом государственных закупок, за исключением учета гражданско-правовых договоров с физическими лицами, который был передан в отдел экономического планирования и анализа как в структуру, ответственную за планирование, анализ и контроль расходов университета на оплату труда работников.

Впервые в университете в декабре 2011 года был сформирован план закупок на 2012 год.

Закупочная деятельность вуза была структурирована и приобрела следующий вид: 1) планирование закупок на финансовый год, в том числе осуществление внеплановых закупок; 2) организация процедур, заключение договоров, их учет; 3) исполнение договоров (контроль исполнения обязательств); 4) отчетно-аналитический блок; 5) мониторинг процесса и его улучшение (рис. 1).

После того как процесс закупок был регламентирован, стало понятно, что его совершенствование тесно связано с информационными технологиями.

Основными целями информатизации процесса закупок являлись повышение эффективности управления деятельностью университета, снижение временных и ресурсных затрат на обработку и предоставление информации, определение оптимальных параметров ведения финансово-хозяйственной и закупочной деятельности.

Были проанализированы сложности и проблемы, которые могут возникнуть при осуществлении автоматизации закупок: отсутствие понимания целей и результатов внедрения системы как у руководителей, так и у сотрудников структурных подразделений, сложность, нежелание оптимизации существующих (сложившихся исторически) в вузе процессов, консервативность работников, непринятие автоматизации, отсутствие в полной мере компьютезированных рабочих мест, высокая стоимость и сложность внедрения в небольшом вузе.

Рис. 1. Закупочная деятельность УрГЮУ

Поэтому автоматизация процесса закупок была разделена на несколько этапов: первый включал автоматизацию учета закупок и контроль исполнения обязательств, второй – автоматизацию документооборота при осуществлении закупок.

В 2011 году программных продуктов, отвечающих всем требованиям вуза, на рынке не существовало, поэтому было принято решение разработать модуль «Учет закупок и контроль обязательств» на базе установленной в то время в целях ведения бухгалтерского учета программы «1С: Предприятие».

Автоматизация первого этапа осуществлялась силами работников отдела государственных закупок и сторонней организацией, в аутсорсинг которой было отдано сопровождение программы «1С: Предприятие», что позволило достигнуть результата в короткий промежуток времени.

Приступить к автоматизации следующего этапа, в который вовлекалось значительное количество работников вуза, было решено позднее, так как был необходим временной ресурс для формирования у персонала понимания необходимости перемен.

Реализация первого этапа автоматизации процесса закупок позволила:

– формировать единую базу закупок вуза;
– формировать реестр договоров, заключенных университетом;
– получать информацию об экономии достигнутой в ходе процедур закупок (рис. 2);

Итоговые результаты размещения заказов

Параметры: Начало периода: 01.01.2018 0:00:00
Конец периода: 12.07.2018 0:00:00

Год	Номер закона	Количество	Сумма	Заключено контрактов в текущем году			Экономия	
Способ размещения				Кол-во	%	Сумма	Сумма экономия	%
	223-ФЗ	100	121 578 374,93	73	73,00	47 011 735,90	6 771 367,91	5,57
Запрос котировок	223-ФЗ	36	9 181 351,88	29	80,56	5 733 205,85	1 146 693,89	12,49
Открытый аукцион в электронной форме	223-ФЗ	64	112 397 023,05	44	68,75	41 278 530,05	5 624 674,02	5,00
Итого	223-ФЗ	100	121 578 374,93	73	73,00	47 011 735,90	6 771 367,91	5,57

Рис. 2. Пример отчета об экономии по результатам торгов

– вести учет процедур закупок в разрезе способов (рис. 3);

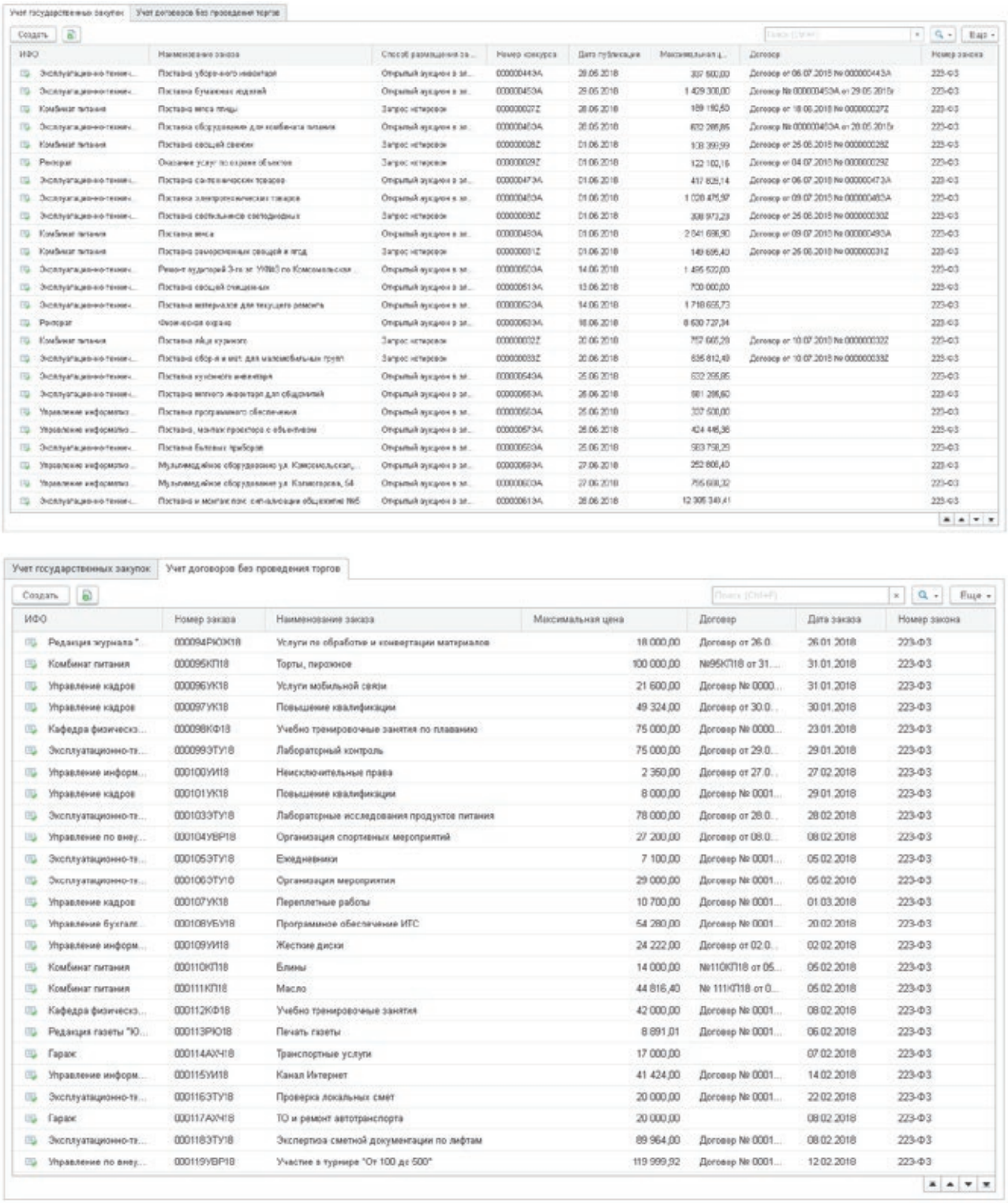


Рис. 3. Пример реестра процедур закупок

– исключить дублирующий функционал с работниками управления бухгалтерского учета и контроля в части внесения сведений о заключаемых университетом договорах;

– автоматически получать информацию об исполнении договоров, в том числе сведений о платежных поручениях (рис. 4);

Начало периода: 01.01.2015 0:00:00 | Дата начала действия: Начало этого года
Конец периода: Начало завтрашнего дня | Дата окончания действия:
Контрагент: | Статус:
Договор: | ИФО:

Сформировать | Настройки... | Найти...

Исполнение контрактов

Параметры: Начало периода: 01.01.2015 0:00:00
Конец периода: 12.07.2018 0:00:00

Номер договора	Дата договора	Краткое содержание	Сумма договора	Статус	ИФО
000000024Z	04.06.2018	Поставка молока сгущенного	227 200	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000353A	09.06.2018	Поставка сертификатов на сервис	170 000	Исполнен	Управление информатизации
000000373A	14.06.2018	Поставка сувенирной продукции	539 333	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000025Z	15.06.2018	Поставка полиграфической продукции	628 000	В исполнении	Управление кадров
000000393A	18.06.2018	Изготовление книг к 100-летнему юбилею	1 044 099,31	В исполнении	Издательский дом администрация
000000383A	18.06.2018	Летняя школа по правам человека	1 250 496	В исполнении	Научно-исследовательский сектор
000000027Z	18.06.2018	Поставка мяса птицы	739 154,4	В исполнении	Комбинат питания
000000031Z	25.06.2018	Поставка замороженных овощей и ягод	168 854,4	В исполнении	Комбинат питания
000000028Z	25.06.2018	Поставка овощей свежих	209 629,5	В исполнении	Комбинат питания
000000030Z	25.06.2018	Поставка светильников светодиодных	183 060	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000463A	02.07.2018	Поставка оборудования для комбината питания	167 096	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000423A	02.07.2018	Ремонт кухонь в общежитии №2 ул.Комсомольская, 21а	259 990	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000453A	03.07.2018	Поставка бумажных изделий	131 543,2	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000029Z	04.07.2018	Оказание услуг по охране объектов	126 800	В исполнении	Ректорат
000000473A	06.07.2018	Поставка сантехнических товаров	316 800	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000443A	06.07.2018	Поставка уборочного инвентаря	392 028	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000493A	09.07.2018	Поставка мяса	209 931	В исполнении	Комбинат питания
000000483A	09.07.2018	Поставка электротехнических товаров	368 631	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000033Z	10.07.2018	Поставка обор-я и мат. для маломобильных групп	132 450	В исполнении	Эксплуатационно-техническое управление
000000032Z	10.07.2018	Поставка яйца куриного	84 690	В исполнении	Комбинат питания

Рис. 4. Пример отчета об исполнении договоров

– автоматизировать процессы формирования различных отчетов (об объеме размещенных заказов у субъектов малого и среднего предпринимательства, о возврате обеспечений, об объеме закупок каждого подразделения и т. д.);

– ввести различные контроли, в том числе исключающие возможность нарушений законодательства (в части возможности осуществления закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, учреждений уголовно-исполнительной системы, организаций инвалидов, в части ограничений закупок по группам товаров, в части ограничений при проведении запроса котировок и т. д.);

– внедрить отчет по срокам исполнения обязательств;

– вести учет проводимых закупок в разрезе источников финансирования, экономической классификации расходов, кодов ОКДП, законов, регламентирующих закупки, структурных подразделений университета;

– формировать аналитику о состоявшихся или не состоявшихся закупках, об исполнении договоров (в части сроков) и т. д.

Позднее вуз приступил ко второй части автоматизации закупочной деятельности. Поскольку закупки осуществлялись в бумажном варианте, что влекло за собой путаницу с версиями документов, ошибки персонала, длительные «бумажные» согласования, трудоемкость операций, то для повышения оперативности и прозрачности работы была внедрена система электронного документооборота (далее – ЭДО). На этом этапе процесс закупок был вновь проанализирован, и в регламент были внесены необходимые, выявленные опытным путем изменения, касающиеся порядка и сроков согласования.

В документооборот были включены следующие типовые формы:

– заявка на осуществление закупки;

– документация для осуществления закупки;

– лист согласования к договору, заключаемому с единственным поставщиком.

Состав структурных подразделений и лиц, задействованных в документообороте, был сформирован следующий:

– лицо, инициирующее осуществление закупки;
– руководитель структурного подразделения, инициировавшего закупку;
– отдел государственных закупок;
– отдел экономического планирования и анализа;
– начальник управления экономики и государственных закупок;
– главный бухгалтер;
– юридический отдел;
– ректор.

При существующей системе электронного документооборота лицо, инициирующее осуществление закупки, создает документ в системе путем заполнения установленной формы, прикрепления необходимых файлов и запускает процесс согласования документа по предопределенному маршруту. (рис. 5).

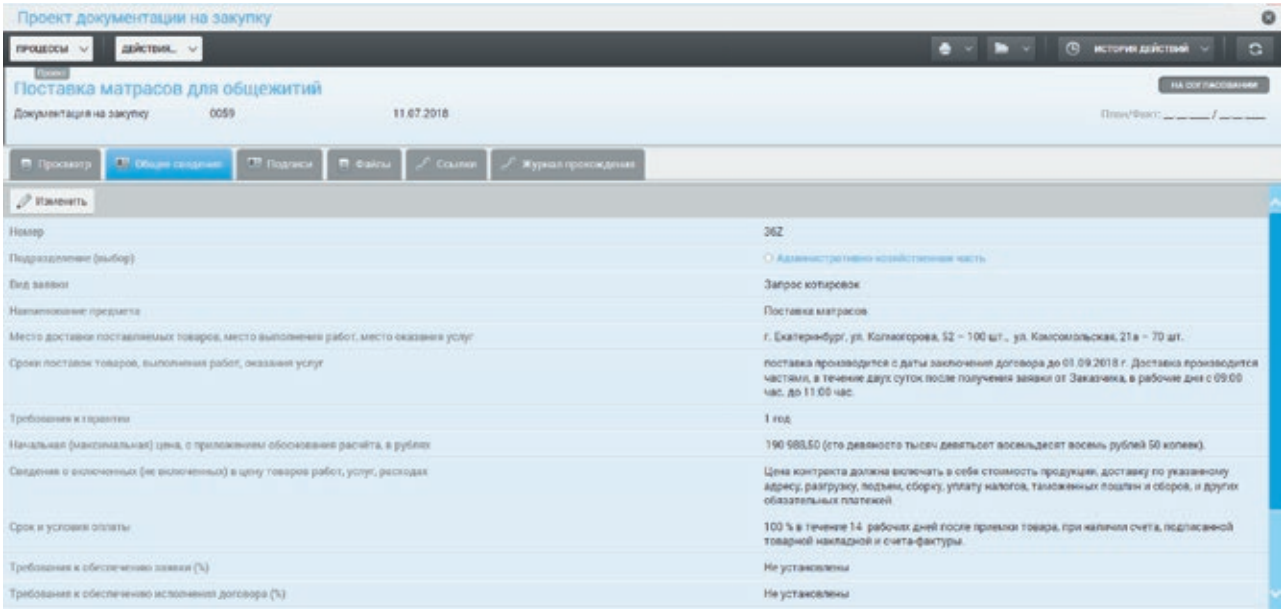


Рис. 5. Пример карточки закупки

Для облегчения работы в системе ЭДО присутствует соответствующий функционал с инструкциями и примерами заполнения и согласования (рис. 6).

В процессе согласования на любом из этапов документ может быть как согласован, так и отклонен либо направлен на доработку. В случае направления документа на доработку, он возвращается работнику, его создавшему, а после доработки направляется лицу, его отклонившему (рис. 7).

После согласования документа всеми лицами, задействованными процессе за исключением ректора, документ распечатывается на бумажном носителе с листом, в котором указаны итоги согласования с комментариями согласующих, и передается на подпись ректору.

Подписанный ректором документ предоставляется в отдел государственных закупок для внесения соответствующей информации в программу «1С: Предприятие», единую информационную систему, электронную торговую площадку.

Система электронного документооборота сформирована в университете на платформе Microsoft SharePoint, что позволяет работникам, задействованным в процессе создания или согласования документа, выполнять работу как в корпоративной сети, так и в сети Интернет.

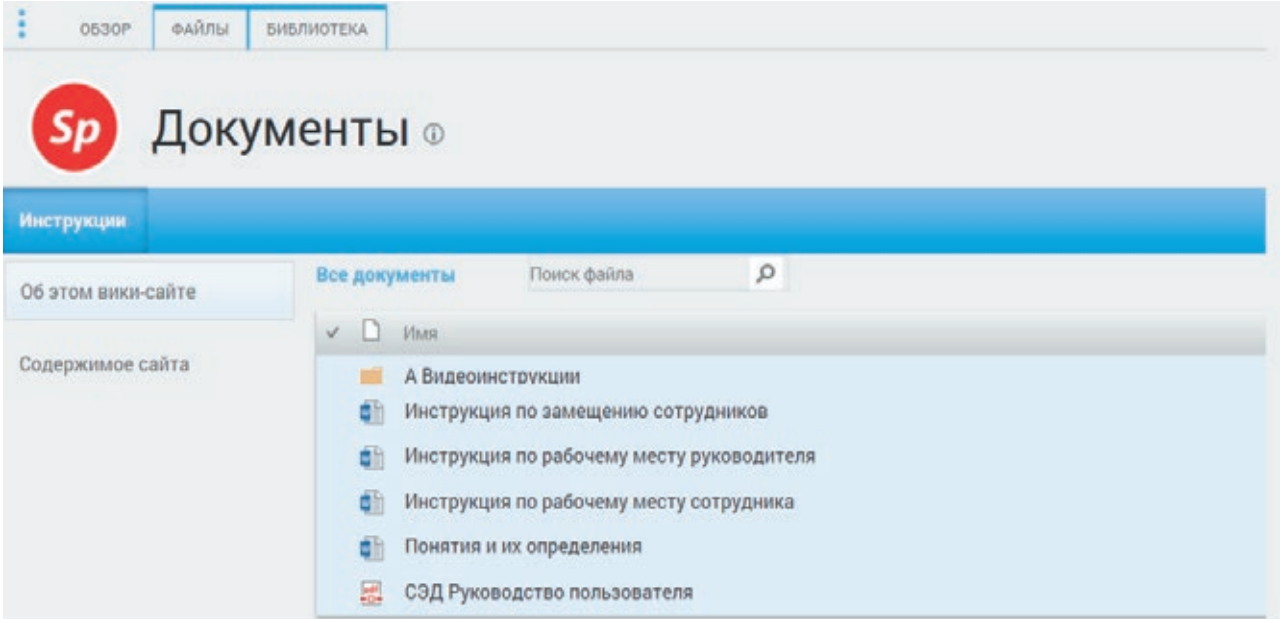


Рис. 6. Пример пользовательской документации в ЭДО

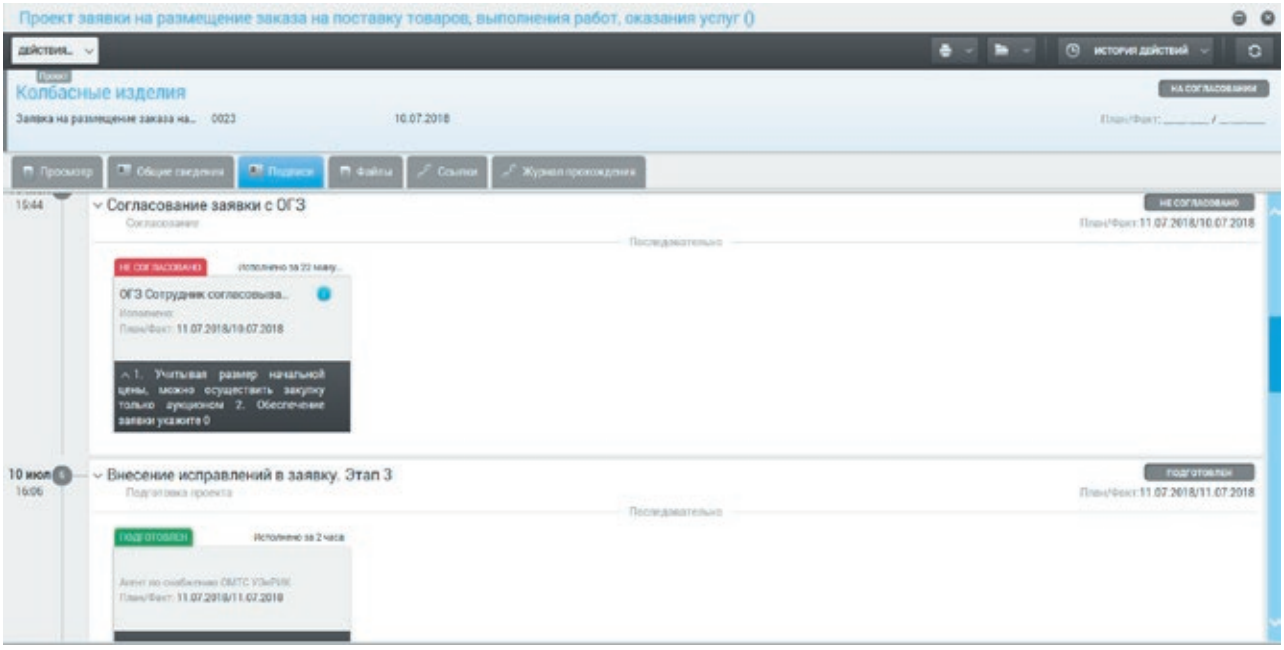


Рис. 7. Пример согласования закупки в ЭДО

Система электронного документооборота позволяет отслеживать прохождение документов по инстанциям, выявлять проблемные места в его структуре, обнаруживать ответственных за задержки, анализировать процесс, его результативность и эффективность.

Автоматизация процесса существенно повысила качество управления закупками и дала ряд существенных преимуществ: увеличение скорости осуществления закупки, повышение прозрачности процесса, рост согласованности действий работников и качества их работы, возможность контроля больших объемов информации, автоматизация ручного труда, исключение дублирования функционала и снижение трудозатрат, уменьшение количества ошибок. Университет получил инновационный инструмент закупочной деятельности.

В 2016 году в целях повышения эффективного использования имеющихся в распоряжении вуза ресурсов, финансовой устойчивости деятельности вуза, качества финансового менеджмента, в УрГЮУ была внедрена технология бюджетирования. Система планирования и бюджетирования структуризировала вуз с точки зрения управления финансами, обеспечила прозрачность планов и контроль обоснованности использования ресурсов, повысила качество взаимодействия и координации работы всех структурных подразделений вуза на всех стадиях финансового управления. План закупок стал составной частью плана финансово-хозяйственной деятельности университета.

В настоящий момент создание комплексной автоматизации в части процессов управления бюджетированием и закупками является приоритетной и масштабной задачей в рамках совершенствования системы финансового менеджмента.

Автоматизация этапа планирования позволит:

– оптимизировать систему согласования планов подразделений;

– значительно сократить время на формирование, согласование и утверждение плана университета;

– автоматически формировать планы закупок и план-график университета в соответствии с требованиями законодательства;

– автоматически формировать планы закупок и план-график университета в случае внесения изменений в них;

– сократить время на обработку информации;

– внедрить различные системы автоматического контроля формируемых структурными подразделениями планов;

– техническими средствами осуществлять контроль за исполнением планов и т. д.

Кроме этого, в области автоматизации процесса закупок выбраны еще три направления:

1) осуществление согласования счетов с использованием ЭДО;
2) интеграция данных из системы электронного документооборота в программу «1С: Предприятие»;
3) интеграция данных из программных продуктов, используемых университетом в единую информационную систему и на электронные торговые площадки.

Осуществить внедрение первого направления, в части согласования счетов, предполагается аналогично существующей схеме согласования договоров с использованием ЭДО, описанной выше. При этом будет исключено дублирование функций УЭиГЗ в части проставления на счете источников, кодов бюджетной классификации и кодов управленческого учета. Состав лиц, задействованных в процессе оплаты счетов, после оптимизации будет следующий:

– лицо, инициирующее осуществление закупки;

– начальник отдела государственных закупок;

– главный бухгалтер;

– ректор, либо лицо его замещающие.

Внедрение согласования счетов с использованием ЭДО позволит сократить временные затраты на передачу документа по структурным подразделениям университета, осуществлять составление и согласование документов без привязки к рабочему месту, сократить время на обработку информации, снизить риск несвоевременной оплаты, внедрить автоматические механизмы контроля информации, содержащейся в счетах и т. д.

Для реализации следующих направлений в части интеграции данных из системы электронного документооборота в программу «1С: Предприятие», в единую информационную систему и на электронные торговые площадки потребуется приобретение специализированного программного обеспечения, которое будет осуществлять перенос данных. Но это позволит исключить возможные ошибки при переносе данных из одного программного обеспечения в другое и значительно снизит время, затрачиваемое на обработку документов.

В текущем периоде прорабатывается технический аспект вопроса в части выбора программных продуктов и решений по комплексной автоматизации системы планирования финансово-хозяйственной деятельности университета, создания единого информационного пространства с другими системами вуза. И если в 2011 году программных продуктов, решающих необходимые вопросы и отвечающих всем требованиям вуза в области закупок и планирования, не существовало, то на сегодняшний день рынок предлагает достаточно разнообразные программные решения. Например, для информационной поддержки процесса управления закупками разработаны следующие программные продукты «1С: Государственные и муниципальные закупки», «Е1-Закупки», «Naumen GPMS – Управление закупками», «WEB-Торги-КС» и другие. Достаточно много предложений по автоматизации процессов бюджетирования вуза, например программный продукт «БИТ ФИНАНС», КИС «Галактика» и т. д. Министерство образования и науки РФ в 2016 году предложило вузам федеральный сервис АСУ ПФХД, но модуль управления закупками на данный момент в нем так и не доработан.

Каждый вуз в своем роде уникален и идет своим путем в области использования информационных технологий. УрГЮУ, проанализировав достоинства и недостатки приобретения готовых программных продуктов, их стоимость, расходы на доработку, внедрение, не планирует отказаться от уже внедренных модулей системы закупок в пользу стороннего программного обеспечения по нижеследующим причинам:

– любой программный продукт необходимо будет дорабатывать под специфику университета;

– программные продукты, учитывающие основную часть требований университета, достаточно дороги;

– в случае перехода на работу с другим программным продуктом потребуется масштабное переобучение работников.

Несмотря на бытующее мнение, что «лоскутная» автоматизация отдельных этапов и процессов рано или поздно становится неэффективной, в УрГЮУ планируется доработка недостающих модулей закупочной деятельности и их интеграция в систему бюджетирования в целом. Такая система будет отвечать всем требованиям, которые выдвигает вуз, учредитель, государство к закупочной деятельности и планированию финансово-хозяйственной деятельности; более того, система может оказаться более эффективной, поскольку изначально будет разрабатываться с учетом всех особенностей университета и перспективой его дальнейшего развития.

«Время никогда не стоит на месте, жизнь постоянно развивается», – слова И. Гете применимы и к закупочной деятельности УрГЮУ, претерпевшей за последние годы множество трансформаций, которые еще далеки от завершения. Постепенные, последовательные, кумулятивные изменения происходят и в процессе закупок, и в поведении работников университета, в их ценностных представлениях. Это позволяет вузу достичь больших результатов с наименьшими потерями.

Список библиографических ссылок

1. *Анкудимова Е. П., Ишкова С. В.* Автоматизация бизнес-процесса закупок // Науч. сообщество студентов XXI столетия. Эконом. науки : сб. ст. по мат. VI Междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. URL: http://sibac.info/archive/economy/6.pdf.

2. *Ведерникова К. В.* Выбор решения для автоматизации закупочной деятельности Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) // Совр. Науч. исследования и инновации. 2014. № 6. Ч. 1. [Электронный ресурс] URL: http://web.snauka.ru/issues/2014/06/36285.

3. *Горюнов И. В., Гуров В. С.* Система управления государственными закупками в вузе на основе процессного подхода // Вестн. РГРТУ. 2015. № 54. Ч. 2. С. 45–49

4. *Овсянникова Г. Л., Кийкова Е. В.* Моделирование процесса управления закупками // Управление экономикой. 2012. № 5. С. 96–105.

5. *Соколова Ю. Н.* Методика и система закупок оборудования в высшем учебном заведении // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 36–39. URL; https://moluch.ru/archive/92/20050.

Информация об авторах

Иванова Светлана Сергеевна, начальник управления экономики и государственных закупок; тел. 8 (343) 374-15-19, e-mail: iss@usla.ru.

Дружинин Александр Михайлович, начальник отдела государственных закупок; тел. 8 (343) 374-62-35, e-mail: zakupki@usla.ru.

Внедрение универсальной потоковой модели в образовательный процесс на основе универсальных компетенций ФГОС 3++

В. Ю. Стромов, М. В. Беспалов, И. В. Ивинская, М. Ю. Медведева

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина»

ТГУ им. Г. Р. Державина реализует 164 основных образовательных программы, в том числе программ бакалавриата – 82, специалитета – 11, магистратуры – 71. При этом в процессе реализации основных программ университет сталкивается с необходимостью сократить расходы на оплату труда научно-педагогических работников (НПР) в связи с наличием большого количества малых групп студентов численностью 10 и менее человек по отдельным направлениям подготовки, одновременно сохранив высокий уровень качества образовательной подготовки. Особенно это касается реализации основных образовательных программ магистратуры.

В связи с этим университет ставит целью оптимизацию затрат путем сокращения расходов на оплату труда НПР на реализацию одной образовательной программы по отношению к отчетному году не менее, чем на 90 тыс. рублей.

Достижение цели возможно при решении следующих задач:

1) сокращение финансовых затрат на реализацию образовательных программ в неполных группах;

2) возможность формирования студентом индивидуальной образовательной траектории;

3) внедрение дистанционных образовательных технологий в процесс обучения.

В процессе работы над сокращением расходования средств на оплату труда НПР были выделены следующие пути развития событий:

1) закрыть образовательные программы с малыми группами студентов. В результате экономия затрат на оплату труда составила бы 13 355 тыс. руб., но закрытие групп привело бы в итоге к сокращению поступлений от образовательной деятельности в размере 31 900 тыс. руб. Убыточность в данном случае составляет 18 545 тыс. руб.

2) сокращение затрат на оплату труда НПР путем перевода их на работу по гражданско-правовому договору. Прогнозируемый результат данного решения – сокращение затрат на 1 680 тыс. руб. с условием выполнения ФГОС. Одновременно высок риск возникновения недовольства со стороны НПР, снижения качества преподавания и, как следствие, качества образования обучающихся в целом.

3) внедрение универсальной потоковой модели в образовательный процесс на основе универсальных компетенций. Благодаря такому мероприятию возможно достичь экономии в размере 3 % от фонда оплаты труда НПР в 2019 году и 4 % – в 2020 году.

В результате был выбран третий подход к решению проблемы. Сущность данного проекта непосредственно связана с переходом вузов на Федеральный государственный образовательный стандарт 3++ (ФГОС 3++) в 2018 году. Данный стандарт предполагает введение универсальных компетенций (УК) для каждого уровня образования вне зависимости от направления подготовки, а также введение единых обязательных для всех дисциплин (в частности, философии, истории, безопасности жизнедеятельности (БЖД)). В рамках данной программы университет синхронизирует все учебные планы во 2–3 семестрах, разрабатывает и внедряет каталог общеуниверситетских курсов, которые смогут посещать студенты соответствующего курса любого факультета/института любого направления подготовки (организация поточных занятий). Одновременно по всем общеуниверситетским курсам для освоения одной УК студентам предлагается выбор из трех дисциплин (две по очной форме и одна дистанционная).

Впоследствии планируется расширить практику потоковых курсов по дисциплинам в сфере управления проектами, психологии, педагогике, русскому языку и культуре речи.

Внедрение универсальной потоковой модели в образовательный процесс приведет к экономическому эффекту в следующем размере:

– 2019 г. – 2 042,3 тыс. руб.;
– 2020 г. – 6 024,3 тыс. руб.;
– 2021 г. – 6 245,1 тыс. руб.

Реализацию проекта возглавит коллегиальный орган управления – управляющий комитет, включающий в себя пять человек: ректор (предоставляет ресурсы), проректор по учебной работе (руководит проектом), проректор по информационным технологиям и инновационному развитию (обеспечивает IT-сопровождение), начальник управления кадровой политики (возглавляет проведение конкурса НПР) и директор проектного офиса (осуществляет методическое сопровождение). Состав управляющего комитета представлен на рис. 1.

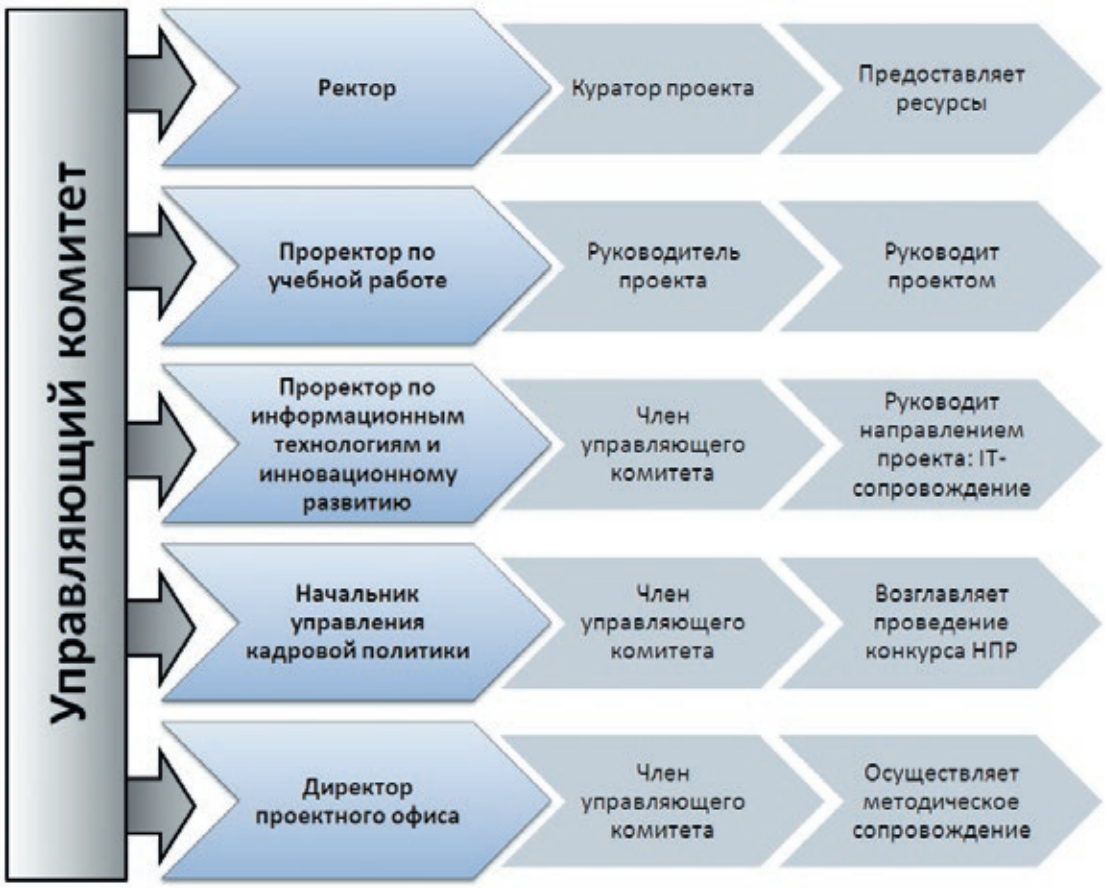


Рис. 1. Структура управляющего комитета (коллегиального органа управления проектом)

Каждый из членов управляющего комитета курирует одно направление работы над проектом. Для его осуществления необходимо создать четыре рабочих группы: по разработке образовательных программ, по внесению изменений в Moodle, по проведению конкурса НПР и по методическому сопровождению проекта (рис. 2).

В результате проект затронет следующие административные структурные подразделения университета:

– институты и факультеты;
– управление организации учебного процесса;
– управление методического обеспечения образовательного процесса;

– управление организационно-методического обеспечения информатизации образовательной деятельности;
– управление разработки и поддержки информационных систем;
– управление организационно-распорядительной деятельности;
– планово-финансовое управление;
– управление бухгалтерского учета и финансового контроля;
– управление кадровой политики;
– центр маркетинга образовательных услуг;
– проектный офис университета.

Рис. 2. Организационная структура проекта

Нововведения также коснутся научно-педагогических работников. Им предстоит:
– участвовать в разработке рабочих программ дисциплин для освоения УК вне зависимости от направления подготовки студента;
– вести занятия в смешанных поточных группах, состоящих из студентов разных направления подготовки;
– конкурировать с другими НПР за набор группы.

Одновременно у них снизится учебная нагрузка, а высвобожденное время можно будет перераспределить на научную деятельность и внеаудиторную работу со студентами. Часть средств от экономии пойдет на увеличение заработной платы сотрудников.

Описанные группы персонала являются группами поддержки при осуществлении изменений. Но есть вероятность противостояния части НПР изменениям, появившимся в ходе реализации проекта. Это связано с потерей учебной нагрузки и возникновением конфликтов из-за высокой конкуренции.

В связи с этим возникла необходимость анализа рисков реализации проекта. Его результаты представлены в табл. 1.

С целью синхронизации внедрения проекта и введения ФГОС 3++ было принято решение начать данный процесс с 1 квартала 2019 года.

С 1 сентября 2016 года в ТГУ им. Г. Р. Державина успешно реализуется пилотный проект универсальной потоковой модели на примере научно-исследовательского семинара. Она

Таблица 1

Анализ рисков проекта

Риск	Степень угрозы	Меры реагирования	Ответственный
Укрупнение групп студентов может привести к усложнению коммуникации «студент – преподаватель»	Низкая	Повышение квалификации НПР, отказ от сотрудников с низкой квалификацией	Начальник управления кадровой политики
Объединение групп студентов приведет к снижению нагрузки	Средняя	Большинство преподавателей работают на 1,25 ставки, сокращение нагрузки приведет к работе НПР на 1 ставку. При этом часть финансовой экономии за счет снижения нагрузки будет направлена на повышение зарплат НПР	Проректор по учебной работе
Альтернативность выбора дисциплин приведет к неравномерности наполнения групп	Низкая	Установка минимального размера группы, в случае недобора студентов в группу по определенной дисциплине она расформируется, а студенты направляются в группу, пользующуюся «спросом». Механизм позволяет мотивировать преподавателей к качественному формированию контента дисциплины, в противном случае студенты ее не выберут	Проректор по учебной работе
Некорректная агитация студентов к выбору определенных дисциплин, преподавателей	Высокая	Проведение предварительной работы с сотрудниками, конфиденциальность информации о выборе дисциплины студентом до момента формирования группы	Проректор по учебной работе
Все студенты выберут онлайн-курсы	Средняя	Возможность выбора строго определенного количества онлайн-курсов в процессе обучения, например, не более 1–2 в семестр; платность онлайн-курсов в отличие от офлайн-курсов	Проректор по информатизации и инновационному развитию
Недовольство студентов и их родителей новой образовательной программой из-за необходимости учиться в новых укрупненных группах	Низкая	Проведение просветительской работы как с родителями, так и со студентами	Проректор по учебной работе
Недовольство НПР новой образовательной системой	Высокая	Мотивация. Преподаватели лучших курсов получают дополнительное стимулирование. Часть средств от экономии пойдет на увеличение заработной платы сотрудников	Проректор по учебной работе
Сложности в синхронизации учебных планов в разных профилях	Средняя	Предварительная работа управления организации учебного процесса со структурными образовательными подразделениями вуза	Проректор по учебной работе

была апробирована на Педагогическом институте и Институте математики, естествознания и информационных технологий. Студентам был предложен выбор из трех программ, отличающихся составом НПР и тематикой лекций.

С 1 сентября 2017 года данный опыт был распространен на все программы магистратуры университета. За счет объединения были образованы группы студентов численностью более 30 человек. С целью определения отношения обучающихся к данной программе было проведено анкетирование магистрантов ТГУ им. Г. Р. Державина, предметом которого стало их отношение к проведению научно-исследовательских семинаров. В результате 89% респондентов положительно отозвались о данном формате курса. По итогам были выделены следующие положительные аспекты:

– знакомство с ведущими научно-педагогическими работниками;
– налаживание контактов между магистрантами разных направлений;
– корректировка поставленных целей обучения;
– получение новой информации и повышение интереса к изучаемому материалу;
– изучение основ различных научных школ, способствующих саморазвитию и расширению кругозора.

Положительные эффекты были достигнуты за счет того, что каждая лекция проводилась новым преподавателем на новую тематику (например, личное планирование и тайм-менеджмент, охрана интеллектуальной собственности в РФ, профессионально-творческое саморазвитие, право на судебную защиту, работа над магистерской диссертацией, глобализация как тенденция развития современного мира и другое).

На потоковых лекциях отмечался самый высокий уровень посещаемости, что свидетельствует о живом интересе магистрантов к новому формату обучения.

Определение результативности проекта будет осуществлено на основе показателей, представленных в табл. 2.

Таблица 2

Показатели результативности внедрения Универсальной потоковой модели в образовательный процесс

Наименование	Ед-ца изм.	Значения показателей		
		2019 г.	2020 г.	2021 г.
Совокупное сокращение расходов на оплату труда НПР по отношению к отчетному году	Тыс. руб.	2000	6000	6000
Объем расходов на оплату труда НПР на реализацию одной образовательной программы за отчетный период	Тыс. руб.	71,7	90,9	91,5
Количество образовательных программ, которые будут переведены на новую Универсальную потоковую модель	Ед.	48	120	121
Доля образовательных программ, перешедших на новую образовательную модель в общем количестве реализуемых образовательных программ бакалавриата, магистратуры, специалитета	%	25	80	80
Количество внедренных или разработанных ЭУМК/онлайн-курсов для Универсальной потоковой модели	Ед.	2	6	10
Средняя наполняемость группы (лекционные группы)	Чел.	35	50	50

Внедрение проекта будет осуществляться в три этапа, с частичным наложением последующего этапа на предыдущий. Данный процесс представлен в виде диаграммы Гантта в табл. 3.

Основными результатами внедрения данной модели являются:

1) создание каталога курсов общеуниверситетских (потоковых) дисциплин для основных образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры (на основе универсальных компетенций ФГОС 3++) и внедрение его в учебный процесс;

Таблица 3

Основные этапы и контрольные вехи проекта

Этапы/задачи проекта	Годы реализации проекта											
	2019 г.				2020 г.				2021 г.			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1. Внедрение Универсальной потоковой модели в образовательный процесс на уровне магистратуры (этап 1)												
1.1. Разработка дисциплин для программ магистратуры: – определение требуемого количества и обязательной содержательной части Универсальных курсов; – проведение среди НПР конкурса УК (НПР предлагается разработать рабочие программы дисциплины УК)												
1.2. Поддержка внедрения проекта за счет совершенствования программного обеспечения: – разработка изменений в программе «1С: Университет» (учет Универсальных потоковых курсов, возможность формирования электронного расписания и т. д.); – разработка изменений в электронную образовательную среду университета – систему Moodle												
1.3. Внедрение Универсальных потоковых курсов в образовательный процесс: формирование потоковых групп на Универсальные потоковые курсы												
1.4. Реализация Универсальных потоковых дисциплин в магистратуре												
2. Внедрение Универсальной потоковой модели в образовательный процесс на уровне бакалавриата (этап 2)												
2.1. Разработка дисциплин для программ бакалавриата: – определение требуемого количества и обязательной содержательной части Универсальных курсов; – проведение среди НПР конкурса УК(НПР предлагается разработать рабочие программы дисциплины УК)												
2.2. Поддержка внедрения проекта за счет совершенствования программного обеспечения: – разработка изменений в программе 1С: Университет (учет Универсальных потоковых курсов, возможность формирования электронного расписания и т. д.); – разработка изменений в электронную образовательную среду университета – систему Moodle												
2.3. Внедрение Универсальных потоковых курсов в образовательный процесс: – формирование потоковых групп на Универсальные потоковые курсы												

Окончание табл. 3

Этапы/задачи проекта	Годы реализации проекта											
	2019 г.				2020 г.				2021 г.			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
2.4. Реализация Универсальных потоковых дисциплин по программам бакалавриата												
3. Внедрение Универсальной потоковой модели в образовательный процесс на уровне специалитета (этап 3)												
3.1. Разработка дисциплин для программ специалитета: – определение требуемого количества и обязательной содержательной части Универсальных курсов; – проведение среди НПР конкурса УК (НПР предлагается разработать рабочие программы дисциплины УК)												
3.2. Поддержка внедрения проекта за счет совершенствования программного обеспечения: – разработка изменений в программе «1С: Университет» (учет Универсальных потоковых курсов, возможность формирования электронного расписания и т. д.); – разработка изменений в электронную образовательную среду университета – систему Moodle												
3.3. Внедрение Универсальных потоковых курсов в образовательный процесс: формирование потоковых групп на Универсальные потоковые курсы												
3.4. Реализация Универсальных потоковых дисциплин по программам специалитета												

2) снижение затрат на реализацию одной образовательной программы по отношению к отчетному году не менее, чем на 90 тыс. рублей без снижения качества обучения, и общая экономия в 14 млн рублей за три учебных года;

3) налаживание междисциплинарных контактов среди студентов.

Таким образом, проект несет положительный эффект и рекомендуется к реализации во всех университетах.

Информация об авторах

Стромов Владимир Юрьевич – к. ю. н., доцент, ректор ТГУ имени Г. Р. Державина, post@tsutmb.ru

Беспалов Михаил Владимирович, заместитель начальника управления бухгалтерского учета и финансового контроля, ryry@list.ru

Ивинская Ирина Владимировна, начальник планово-финансового управления, pfu@tsutmb.ru

Медведева Марина Юрьевна, директор Проектного офиса ТГУ имени Г. Р. Державина, project@tsutmb.ru

Научное издание

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ И ФИНАНСАМИ ВУЗА: ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

выпуск 2

Составители:
Сандлер Даниил Геннадьевич,
Клюев Алексей Константинович

Редактор *Е. Е. Крамаревская*
Корректор *Е. Е. Крамаревская*
Компьютерная верстка *В. В. Таскаев*

Подписано в печать 12.12.2018.
Формат 60×84 1/8. Усл. печ. л. 27,67.
Бумага офсетная. Тираж 200 экз. Заказ № 350.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 358-93-22
Факс: +7 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru
http://print.urfu.ru

9 785799 625092

www.umj.ru

В издании представлены практики управления финансово-хозяйственной деятельностью ряда российских университетов. Реализация программ развития вузов сформировала запрос на новое качество управленческих решений в этой сфере, необходимость трансформации сложившихся моделей деятельности, разработку и внедрение современных политик и процедур, определение способов оценки результатов деятельности. Важным направлением совершенствования практик управления финансово-хозяйственной деятельностью является внедрение информационных технологий, автоматизация ключевых и вспомогательных процессов вуза, способность управлять рисками и финансовой устойчивостью университета. Представленные кейсы обобщают наиболее эффективный опыт и наработки в этой сфере вузов страны.

Предназначены для тех, кто интересуется проблемами реформирования и развития высшего образования в России.

Издание подготовлено в рамках выполнения работы по организации проведения общественно значимых мероприятий в сфере образования, науки и молодежной политики в целях реализации методической и консультационной поддержки образовательных организаций высшего образования – участников программы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности и повышению эффективности управления образовательными организациями.